

HSG Firmengeschichten 2021

Zum Titelbild

Auf dem Umschlag sehen Sie eine Uhr von der IWC (kurz für International Watch Company), das die Autoren von Kapitel 3 als Titelbild der 2021 Ausgabe der HSG Firmengeschichten vorgeschlagen haben.

Quellenangabe zum Bild der IWC Uhr: Christie's Auctionshaus

Prof. Johann Peter Murmann
Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

Universität St. Gallen (HSG)

Firmengeschichten

Frühjahr 2021

Herausgegeben von

Johann Peter Murmann

HSG Firmengeschichten Serie

Band 1— 2019: Wolford AG, Sigavris, Café Gschwend, Doppelmayr-Garaventa Gruppe, Brauerei Locher, und der Brauerei Schützengarten.

Band 2— 2020: Saurer, Zumtobel, Jil Sander AG, Holcim, Stadler Rail, und Hilti.

Inhalt

Vorwort – 5 neue Geschichten aus der Bodenseeregion

Ein Unternehmen kontinuierlich auf Erfolgsspur zu halten, ist nicht leicht. Statistiken zeigen dies eindrucksvoll. Von allen 2013 in der Schweiz gegründeten Unternehmen waren nach fünf Jahren nur noch 50% am Leben. In den USA sind die Zahlen nicht anders. In einigen meiner Arbeiten habe ich verschiedene Industrien über lange Zeiträume beobachtet. Dabei präsentiert sich ein ähnlich düsteres Bild: In den knapp 60 Jahren zwischen 1957 und 1914 waren in der deutschen synthetischen Farbstoffindustrie am Ende der Periode noch 20% der Startups am Leben. Von Papierfirmen, die 1910 in Europa produzierten, waren nach 90 Jahren nur noch 7% existent. Einen metaphorischen Selbstmord haben die Manager mit ihrer Firma allerdings nicht begangen – Gründer und Manager wollen schliesslich, dass ihre Firma gedeiht, auch wenn sie das Unternehmen später vielleicht verkaufen wollen. Wie die aufgeführten Statistiken jedoch klar machen, reichen gute Intentionen für das Überleben nicht aus. Eine erfolgreiche Firmenstrategie zu finden, ist objektiv schwer. Dies immer wieder erfolgreich zu tun, wenn wirtschaftliche Bedingungen sich ändern, ist für die meisten Firmen statistisch gesehen sehr unwahrscheinlich.

Manche Unternehmen wie Amazon setzen heute erfolgreich künstliche Intelligenz (KI) ein, um Kunden Vorschläge zu machen, welche andere Produkte uns gefallen würden. Wenn mir Netflix sagte, dass ein Film 98% Übereinstimmung mit meinem Geschmack hat, dann ist es mir noch nie passiert, dass der Film mir keinen grossen Spass gemacht hat. Die KI kann sehr genau vorhersagen, welche Filme oder Serien uns gefallen werden. Aber es gibt noch keine KI, die Managern das strategische Führen eines Unternehmens abnehmen könnte. Wenn einige Firmen es schaffen, über Jahrzehnte am Leben zu bleiben, ist dies eine aussergewöhnliche Leistung. Es lohnt sich also genauer zu untersuchen, was Unternehmer und Manager konkret gemacht haben, um den Erfolg immer wieder zu sichern.

In der dritten Ausgabe der HSG Firmengeschichten darf ich Ihnen fünf Firmen vorstellen, deren Ursprünge (mit einer Ausnahme) in das 19. Jahrhundert zurückreichen. Die Georg Fischer AG (GF) wurde 1802 in Schaffhausen gegründet, um Gussstahl mit einem in England erfundenen Verfahren herzustellen. Bühler startete im Jahr 1860 und wurde zu einem führenden Anbieter von Produktionstechnologien zur Nahrungsmittelherstellung. Die Helvetia Feuerversicherungsgesellschaft wurde ein Jahr später—1861—gegründet, kurz nachdem ein fürchterlicher Brand in der Stadt Glarus 600 Häuser zerstörte und den Vorteil einer Feuerversicherung klar machte. Die IWC wurde 1868 in Schaffhausen gegründet, das damals und heute ausserhalb der Schweizer Zentren für Uhrenproduktion in den Kantonen Vaud, Genf, Jura und Neuchâtel lag. Fast jung dagegen scheint die Zahnradfabrik Friedrichshafen (ZF), die 1915 auf der deutschen Seite des Bodensees ins Leben gerufen wurde, um Zahnräder und Getriebe für Luftfahrzeuge zu produzieren.

Die 5 Geschichten in diesem 3. Band der HSG Firmengeschichten sind während des Frühjahrssemesters 2021 in meinem Master-Kurs «Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten» an der Universität St. Gallen entstanden. Über die Lernphilosophie des Kurses habe ich sehr detailliert im Vorwort von Band 1 geschrieben, den man hier lesen und herunterladen kann: HSG Firmengeschichten 2019. Die Autorenteams haben sich das Unternehmen für ihr Kapitel selbst ausgesucht. Aufgrund von COVID-19 fand der ganze Kurs online statt, was der Qualität der geschriebenen Geschichten erfreulicherweise keinen Abbruch tat. Man lernt sehr viel Interessantes über den historischen Kontext der Firmen, ihre Strategien und die vielzähligen Hürden, die genommen werden mussten, um sich gegen die Konkurrenz im In- und Ausland zu behaupten.

Alle Autorenteams werden im Kurs angehalten, nicht nur Geschichten zu schreiben, die sich gut lesen, sondern die auch objektiv wahr sind und analytisch überzeugen. Die Geschichten sollen einem kritischen Auge standhalten können. Ein Beispiel aus heutiger Zeit illustriert die Herausforderungen, denen man dabei oft begegnet: Elon Musk erzählt seit 2016 die Geschichte, dass Tesla innerhalb kurzer Zeit vollkommen selbstfahrende Autos anbieten wird. 2017 sollte ein Tesla schon ganz alleine von Los Angeles bis New York fahren können. Das passierte nicht. Im Juli 2020 sagte Elon Musk, dass bis Ende des Jahres Tesla vollständiges (Level-5) autonomes Fahren anbieten wird. Das sind schöne Marketinggeschichten, entsprechen aber nicht der Wahrheit. Heute sind sich Ingenieure einig, dass es noch viele Jahre dauern wird, bis Level-5-autonomes Fahren möglich ist. Eine objektive Geschichte über Tesla würde genau dies herausarbeiten und Elon Musk als einen Visionär und brillanten Geschichtenerzähler darstellen, der es mit der Wahrheit oft nicht so genau nimmt, wenn es darum geht, Kunden und Investoren für Tesla zu begeistern. Die Wirtschaftshistoriker Brent Goldfarb und David Kirsch haben in ihrem Buch «Bubbles and Crashes: The Boom and Bust of Technological Innovation» ganz allgemein herausgearbeitet, dass es bei neuen Technologien nur zu Investmentblasen kommt, wenn die Technologie sich dazu eignet, besonders unerfahrenen Investoren eine tolle Story zu erzählen. Alle Autorenteams in diesem Band standen vor der Herausforderung, die Aussagen der Firmen über ihre Strategie und ihren Erfolg oder Misserfolg mit einem kritischen Auge zu beleuchten, wie man es bei Elon Musk und Tesla auch tun müsste.

Kapitel 1 liefert die Geschichte von Bühler. Die Firma ist ein Beispiel eines sogenannten «Hidden Champion», einer Firma, die der Öffentlichkeit kaum bekannt, aber in ihrem Bereich führend ist. Im Fall von Bühler ist dies fast ein wenig kurios. Nach Lektüre der Geschichte hat kann man kaum noch Brot oder Pasta verzehren, ohne dabei an Bühler zu denken. Ranjay Gulati, mein ehemaliger Kollege an der Northwestern University und heutiger Professor an der Harvard Business School, behandelt in seinem neuen Buch «Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies» das Unternehmen ebenfalls. Er stellt Bühler als eine Firma vor, die es schafft, «Purpose» und Profite unter einen Hut zu bringen. Das Kapitel von

Robert Beermann, Dominik Bögli und Christoph Fromme präsentiert eine spannende historische Analyse, wie Bühler zum Hidden Champion wurde.



Abbildung 1: Zentrales Institutsgebäude Universität St. Gallen. Quelle: Eigenes Foto

Mein Büro liegt im zentralen Institutsgebäude der Universität. Das Gebäude gehört nicht der Universität, sondern der Helvetia Versicherung. Ein Grund, warum ich 2018 den Ruf nach St. Gallen angenommen habe, war, dass mir das Gebäude der Architekten Herzog & de Meuron so gut gefallen hat und der Gang ins Büro zu einem ästhetischen Genuss zu werden versprach. Da die Universität direkt neben dem Hauptsitz der Helvetia liegt, gibt es seit Jahrzehnten Berührungspunkte zwischen beiden Institutionen. Viele Studenten und Mitarbeiter der Universität sind auch mit der jüngsten Geschichte der Helvetia vertraut, weil immer wieder Studentenprojekte zu gegenwärtigen Initiativen der Helvetia durchgeführt werden. Da fand ich es besonders gelungen, dass die Autoren von Kapitel 2—Alina Kaminke, Raphael Marquart und Anne Rümmler— in ihrer Geschichte sich auf eine der zwei Ursprungsfirmen der heutigen Helvetia konzentrieren, nämlich die Helvetia Feuerversicherungsgesellschaft, und dabei nur die Periode von 1861 bis 1968 im Fokus haben. 1986 schloss sich die Helvetia mit ihrer Schwester, der Helvetia Allgemeinen Versicherungsgesellschaft, zusammen. Ich bin mir sicher, dass die meisten Mitglieder der Universität wenig von dieser frühen Geschichte kennen. Man lernt in Kapitel 2 nicht nur eine spannende Firmengeschichte, sondern auch sehr viel historischen Kontext der Versicherungsbranche in der Schweiz und in anderen Ländern kennen.

Exemplarisch für das Arbeiten aller Autorenteams darf ich Ihnen zwei Fotos präsentieren, die die Vorgehensweise guter Geschichtsschreibung illustriert. Dem Helvetia-Feuer-Team wurde klar, dass ihnen Quellen fehlten, um die frühe Periode der Helvetia Feuer darzustellen. Glücklicherweise hat Helvetia ein Archiv mit alten Dokumenten und gewährte dem Team Zugang. Hier sehen Sie Alina Kaminke, Raphael Marquart und Anne Rümmler in diesem Archiv in Basel, wo sie sie ihre Informationslücken schliessen konnten.



Abbildung 2: Autoren mit dem Bild des ehemaligen Helvetia-Feuer-Direktors Moritz Gossmann

Quelle: Eigenes Foto der Autoren im Helvetia-Archiv Basel

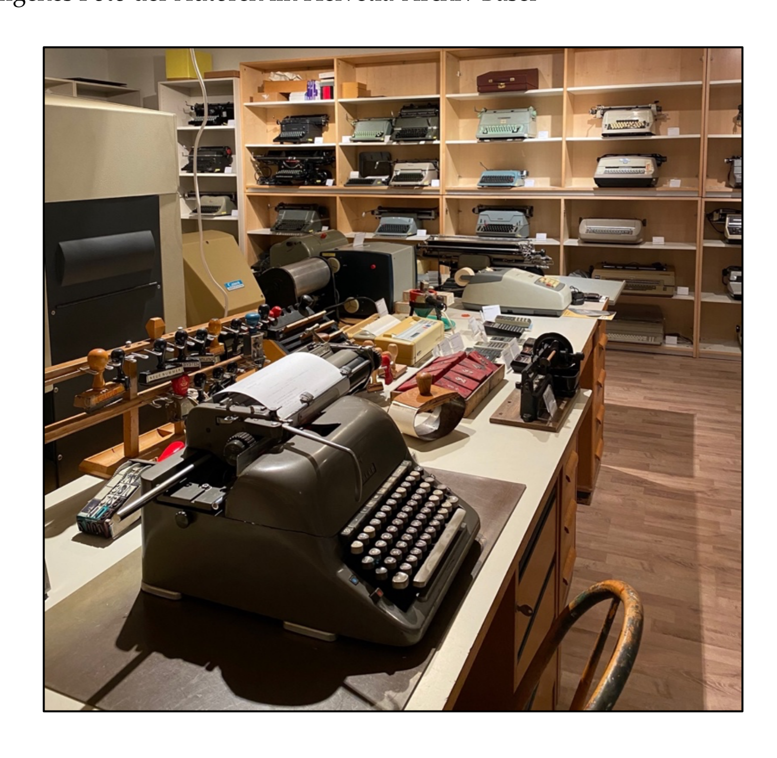


Abbildung 3. Historische Rechenmaschinen und Computer der Helvetia. Quelle: Eigenes Foto der Autoren

International ist die Schweiz vor allem für drei Produkte bekannt: Schokolade, Käse und Uhren. Die Schweizer Uhrenindustrie besitzt nach Wert 50% des Weltmarktes, weil eine durchschnittliche Schweizer Uhr 740 Franken kostet und 95% der verkauften Uhren mit einem Wert über 1000 Franken aus der Schweiz kommen. In Kapitel 3 erzählen Cyril Winkler und Pascal Gomringer die Geschichte der International Watch Company (IWC) in Schaffhausen. Sie hat 1868 nicht als die Nobelmarke angefangen, die sie heute geworden ist. Es gibt sogar zwei Rätsel rund um das Unternehmen, die sofort auffallen: Warum wurde die Firma von einem Amerikaner, einem Mr. Jones, gegründet und warum in Schaffhausen und nicht in den Hochburgen der Schweizer Uhrenproduktion um Genf und Juragebirge? Am Anfang meines Doktorats 1992 war ich auf der Suche nach Industrien, die starken technologischen Wandel durchgemacht haben. Dazu habe ich mich auch in die Schweizer Uhrenindustrie eingelesen. Deshalb bin ich zuversichtlich, dass auch mit der Schweizer Uhrenindustrie vertraute Leser bei der Geschichte über IWC interessante Einblicke finden, wie sich diese zu einer Nobelmarke entwickeln und so dem grossen Firmensterben nach dem Aufkommen von Quarzuhren in den 1970er und 1980er Jahren entgehen konnte.



Abbildung 4. Wal im Bodensee? Quelle: Maria Gurmann

Kapitel 4 widmet sich einer Firma auf der anderen Seite des Bodensees. Alyson Frischknecht, Martin Hofer und Julius Werner erzählen die Geschichte der Zahnradfabrik Friedrichshafen, heute ZF Friedrichshafen. Bewohner der Region können fast täglich die von Graf Zeppelin erfundenen Luftschiffe am Himmel sehen, auf denen gross ZF steht. Sie werfen sogar manchmal solche Schatten, dass man fast glauben möchte, Wale würden den Bodensee durchkreuzen (siehe Abbildung 4.). Die Luftschiffbau Zeppelin GmbH war ein Vorgänger der ZF und wurde 1915 gegründet, um Zahnräder und Getriebe für Luftfahrzeuge zu produzieren. Spannend finde ich, wem ZF heute gehört – die Antwort lesen Sie in Teil III der Geschichte. ZF zählt heute zu den fünf grössten Automobilzulieferern der Welt und hat ein grosses Produktionssortiment. So fertigt ZF zum Beispiel automatische Getriebe, die heute kein Automobilhersteller mehr selbst herstellt. ZF steht heute aber vor grossen Herausforderungen, da Elektroautos keine Getriebe mehr benötigen und damit ein grosser Markt für ZF wegfallen wird. Deshalb hat Kapitel 4 die Aufgabe auszuloten, wie gut ZF in ihrer Geschichte Strategiewandel gemeistert hat. Mit einer Antwort kann man dann besser vorhersagen, ob ZF gute Chancen hat, auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Kapitel 5 wandert zurück nach Schaffhausen und beschäftigt sich nicht mit feinen Uhrwerken, sondern mit grossen Metallprodukten. Georg Fischer (GF) ist die älteste Firma (1802) in diesem Band. Ihre Anfänge liegen in der Herstellung von hochwertigem Gussstahl. Sophie Clara Albert, Eva Benoit und Jasmin Schöb erzählen, wie das Unternehmen sich durch Innovationen immer wieder neu erfand und in neue Geschäftsfelder vordrang. So trat GF in die Automobil- und LKW-Branche ein, wo sie ein wichtiger Zulieferer von Saurer Nutzfahrzeugen geworden ist, deren Geschichte in Band 2 der HSG Firmengeschichten erschien. Ohne Diversifizierung hätte GF ihre heutige Grösse nicht erreicht. Dass Firmen oft zu weit von ihren Kernkompetenzen weg diversifizieren, sieht man auch an der Geschichte von GF: Neue Geschäftsfelder werden oft wieder verkauft.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei Dr. Peter Röllin und Dr. Adrian Schulte Steinberg bedanken, die als Gastdozenten unseren Kurs bereichert haben. Besonderer Dank gilt auch Benedikt Schuler, der als mein Assistent den Kurs begleitet hat und den Studenten viele Anregungen geben konnte, wie sie ihre Firmengeschichte wissenschaftlich und spannend schreiben können.

Ich wünsche viel Spass beim Lesen der fünf spannenden Geschichten.

Johann Peter Murmann November 2021

Die Bühler Group – Aufstieg aus Uzwil in die Welt

Autoren: Robert Beermann, Dominik Bögli & Christoph Fromme

Einführung – Bühler ernährt die Welt

In vielen Ländern dieser Welt stellen Mehl, Brot und andere Bäckereiprodukte feste Bestandteile der täglichen Ernährung dar und sind kulinarisch vielerorts nicht mehr wegzudenken.[1] Die Bühler Group gilt unter anderem als wichtiger Lösungspartner für die Lebensmittelindustrie, welcher die Verarbeitung von Getreide zu Mehl und final Bäckereiprodukten erst ermöglicht. Bühler nimmt dabei eine so bedeutsame Rolle ein, dass es manch eine Person überraschen wird.[2] Denn mit den produzierten Technologien kommen jeden Tag mehr als drei Mrd. Menschen in Kontakt – selbst Apple als wertvollstes Unternehmen und WhatsApp als grösster Messenger-Dienst der Welt erreichen zusammen nur 2,77 Mrd. Menschen.[3] Wie kam es dazu, dass dieser Hidden Champion[4], der noch immer im Familienbesitz ist, innerhalb der 160-jährigen Historie eine solche Marktmacht aufbaute und bis heute halten kann? Was gelang Bühler besser als den zahlreichen international verstreuten Konkurrenten, von denen viele nicht überleben konnten?

Die Evolution von Bühler seit der Gründung vor mehr als 160 Jahren hin zur heutigen Bedeutung ist beeindruckend. Die ursprüngliche Eisengiesserei aus dem ostschweizerischen Uzwil entwickelte zunächst Gusswalzen für Walzenstühle und deckt inzwischen nahezu den gesamten Getreidefluss samt Entladung vom Schiff über die Lagerung sowie die komplette Verarbeitung bis zum verpackten Mehl ab. Doch Bühler ist mehr als das. Die Gruppe ist inzwischen ein globaler Technologiekonzern, der im Bereich Consumer Foods die Verarbeitung verschiedener Lebensmittel und im Bereich Advanced Materials die Materialverarbeitung zahlreicher anderer Industrien ermöglicht, etwa im Bereich Mobilität.[5] In mehreren dieser Bereiche ist die Gruppe ein global dominanter Weltmarktführer mit teils über 60 Prozent Marktanteil. Von besonderer Bedeutung ist noch immer das Mühlengeschäft, welches nicht nur die Anfänge der Firma, sondern auch heute eines der grössten Standbeine darstellt. Mit einem Marktanteil von 65% in der Vermahlung ist Bühler systemrelevant.[6] Bei einem Stillstand der von Bühler produzierten Maschinen und Technologien würde der Welt innerhalb weniger Tage das Essen ausgehen.

Im Rahmen dieses Buchkapitels wird aus einer strategischen Perspektive heraus dargestellt, welche Erfolgsfaktoren das Überleben und die starke Positionierung im Mühlenmarkt ermöglicht haben. Hierbei wird betrachtet, wie sich Geschäftsfeld und -umgebung entwickelt haben und wie zahlreiche Herausforderungen bewältigt werden konnten. Die Darstellung wird in zwei Hauptphasen strukturiert. In der ersten Hauptphase wird die Gründungs- und Wachstumsphase (1860 - 1914) von Bühler genauer dargestellt. So wird aufgezeigt, welche Anfänge die Bühler Group nahm und unter welchen Umständen Bühler sich zu Beginn etablieren musste. Zudem soll illustriert werden, welche Erfolgsfaktoren noch heute prägend sind. Die anschliessende Phase bis zum Jahre 1972 wird bedingt durch eine schwächere

Quellenlage der Mühlensparte und Abwesenheit relevanter strategischer Impulse nicht genauer dargestellt. In der abschliessenden zweiten Hauptphase (1972 - 2021) werden sowohl die globale Expansion als auch kritische Momente der Bühler Group genauer analysiert.

Gründungs- und Wachstumsphase – Von Uzwil in die Welt (1860 - 1914)

Von der kleinen Giessereihütte zur industriellen Mühlenproduktion (1860 - 1889)

Es war das Jahr 1859, als sich der Zürcher Giessermeister Adolf Bühler dazu entschied, ein Grundstück an der Uze in der Gemeinde Henau (dem heutigen Uzwil) zu erwerben, um dort am 10. Februar 1860 in einer kleinen Hütte eine Eisengiesserei zu eröffnen.[7] Den Lebenspfad der Giesserei, seiner grossen Leidenschaft, schlug der 38-Jährige Gründer bereits 18 Jahre zuvor ein, als er eine Lehrstelle in einer Giesserei in Rapperswil annahm und sich in den folgenden Jahren zum besten Giesser der Firma entwickelte.[8] Ungeachtet seiner dortigen Karriereaussichten zog es den wissbegierigen Gesellen auf eine längere Wanderschaft durch die angrenzenden Länder Deutschland, Österreich und Italien. Nach seiner Rückkehr in die Schweiz übernahm Adolf Bühler leitende Positionen in Rapperswil sowie Netstal, bis in ihm der Wunsch aufkam, mit seinen Ersparnissen einen eigenen Betrieb zu gründen. [9]



Abbildung 1: Giessereihütte im Gründungsjahr 1860
Quelle: Bühler, 1900

Warum sich der Zürcher den Standort im Kanton St. Gallen aussuchte, lässt sich vermutlich nur bedingt durch die Nähe zum kraftspendenen Fluss sowie der optimalen Anbindung an das Schienenverkehrsnetz erklären.[10] Der massgeblichere Einflussfaktor war mutmasslich die Gegebenheit, dass seine Brüder in St. Gallen ein Textilhandelsgeschäft betrieben. Dort eignete sich Adolf Bühler vor seiner Gründung noch das notwendige kaufmännische Wissen an und hielt während dieser Zeit nach einem geeigneten Standort Ausschau. Die Eröffnung seiner Giesserei nahe der St. Galler Metropole für Textilwirtschaft erscheint auch vor dem Hintergrund als sinnvoll, dass anfänglich Bestandteile für Stickereimaschinen gefertigt wurden.[11]

Nach den bescheidenen Anfängen, in denen mit drei Angestellten lediglich alle zwei Wochen gegossen wurde, erarbeitete sich der Gründer den Ruf, die beste Gussqualität zu liefern. Die dadurch zunehmende Auftragslage führte zu einer kontinuierlichen Erweiterung der Produktion, sodass bereits fünf Jahre nach der Gründung 38 Arbeiter fest angestellt waren.[12] Im Jahr 1871 wurde die Giesserei um eine mechanische Werkstatt erweitert[13], in der Adolf Bühler mit der Fertigung kompletter Stickereimaschinen begann und auch in diesen Jahren ein stetiges Wachstum der Angestelltenzahl verzeichnen konnte.[14]

Den Grundstein für die nachhaltige Erfolgsgeschichte von Bühler legte der Gründer jedoch Anfang der 1880er-Jahre, als er sich zum Einstieg in die wachstumsstarke Branche des Mühlenbaus entschied. Pioniere wie die Firma Ganz aus Ungarn, welche im Jahr 1850 erstmals den Hartgusswalzenstuhl entwickelte,[15] sowie der Schweizer Erfinder Friedrich Wegmann, welcher im Jahr 1873 den Porzellan-Walzenstuhl erfand, initiierten einen grossen Umbruch in der Müllerei.[16] Die Walzenstühle lösten die über Jahrhunderte genutzte Technik der Mühlsteine ab und ermöglichten zunehmend den Betrieb von Grossmühlen.[17] Um wettbewerbsfähig zu bleiben, mussten sämtliche Mühlen mit der Zeit ihren Betrieb auf die neue Mahltechnik umstellen. Die Zahl der Kunden war gewaltig. Alleine die Gemeinde Teufen wies in dieser Zeitperiode 13 Mahlmühlen auf, welche nun ihren Betrieb modernisieren mussten.[18] Dies veranlasste den Gründer Adolf Bühler dazu, als Nachzügler ebenfalls an der Entwicklung von Hartgusswalzen zu arbeiten, was im Jahr 1872 zur Produktion der ersten Eisengusswalze und vier Jahre später zum Verkauf seines ersten vollständigen Walzenstuhls mit 300mm langen Walzen führte.[19] Ebenso wie Adolf Bühler wollte sich eine Vielzahl von Mühlenbauanstalten, Maschinenbauern und Giessereien einen Platz in diesem Wachstumsmarkt sichern, sodass in den Jahren um 1873 neben einigen etablierten Unternehmen auch viele neue Firmen in den Markt einstiegen.[20]

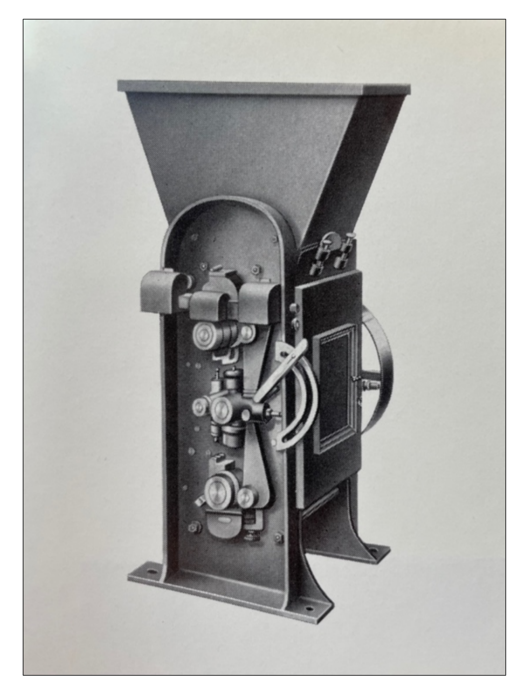


Abbildung 2: Erster Walzenstuhl von Bühler aus dem Jahr 1876
Quelle: Gebrüder Bühler, 1961

Im Folgenden wird nicht nur die Entwicklung von Bühler in diesem Markt genauer durchleuchtet, sondern auch ein Vergleich zur Maschinenfabrik Oerlikon sowie der deutschen G. Luther Maschinenfabrik und Mühlenbauanstalt gezogen. Aufgrund unterschiedlicher strategischer Vorgehensweisen lassen sich zahlreiche wichtige Erkenntnisse gewinnen. Diese helfen zu erklären, wie Bühler es schaffte, über den gesamten Zeitraum bis 1914 mit kontinuierlichen Wachstum erfolgreich zu sein, obwohl gleichzeitig viele Konkurrenten zur Geschäftsaufgabe gezwungen waren.

Wie bei seinen anfänglichen Produkten für die Stoffindustrie legte Adolf Bühler auch bei den Walzenstühlen höchsten Wert auf eine herausragende Qualität und konnte mit seinem ersten Modell einen beachtlichen Erfolg erzielen. Dies nahm er zum Anlass, seine Produktpalette um die Konstruktion grösserer Modelle zu erweitern, welche ebenfalls auf rege Nachfrage stiessen. Insbesondere Lieferverträge mit grossen Mühlenbauanstalten, die aufgrund fehlender Giessereien keine eigenen Walzen produzieren konnten, liessen das Auftragsbuch von Adolf Bühler überlaufen.[21] Um der Nachfrage gerecht zu werden, eröffnete er in diesem Zeitraum eine zweite Giesserei mit 40 Mitarbeitern in Oerlikon bei Zürich. Allerdings wuchs

die Produktion am Stammwerk in Uzwil derart stark, dass der Unternehmer sich mit seiner ganzen Aufmerksamkeit auf diesen Standort fokussieren musste und die zweite Giesserei an die Maschinenfabrik Oerlikon verkaufte.[22]

In den folgenden Jahren wagte der Unternehmer erste Internationalisierungsversuche, indem er im Jahr 1880 für England sowie die damals zugehörigen Kolonien und in den darauffolgenden Jahren für Länder wie Russland Vertretungsverträge erteilte.[23] Die Produktion von Bühler stieg in den nächsten fünf Jahren kontinuierlich an, von 83 Mitarbeitern und 59 Werkzeugmaschinen auf insgesamt 280 Angestellte und 226 Fabrikationsmaschinen im Jahr 1885.[24] Auffällig ist, dass sich Adolf Bühler zu keiner Zeit auf seinem Erfolg ausruhte. So erweiterte er in diesem Zeitraum das Produktportfolio um weitere Müllereimaschinen, wie den Plansichter[25] - ein Siebmechanismus für die Erzeugnisse des Mahlvorganges[26] - und trieb auch im Bereich der Walzenstühle stetig Innovationen voran. Letzteres wurde durch den folgenden Sachverhalt aus dem Jahr 1887 veranschaulicht:

> *«Bahnbrechender Vierwalzenstuhl mit 1000 mm Länge. Ein solches Mass war von allen Müllereiexperten als nicht machbar taxiert worden. Bühler erbringt damit den Beweis, dass dies bei sinnreicher, einfacher Konstruktion und genauer Ausführung aller Teile möglich ist.»*[27]

Die Maschinenfabrik Oerlikon war als Konkurrent zwei Jahre vor Bühler in den Markt für Walzenstühle eingestiegen, nachdem sich der Pionier Friedrich Wegmann 1874 in die Firma eingekauft hatte, um gemeinsam seinen Porzellan-Walzenstuhl zu produzieren.[28] Die oben erwähnte Übernahme der Giesserei von Bühler stellte einen wichtigen Schritt für die weitere Geschäftsentwicklung dar.[29] Bis zu diesem Zeitpunkt war das Unternehmen nicht in der Lage, Gussteile selber herzustellen und war durch Verzögerungen von Lieferanten häufig gegenüber Kunden in Erklärungsnot geraten.[30] Auch weitere Gegebenheiten sorgten für einen weniger reibungslosen Start wie bei Bühler. Die finanzielle Situation der Maschinenfabrik Oerlikon war beim Eintritt in das Mühlengeschäft sehr angespannt, einerseits durch die viel zu teure Akquisition des Unternehmens Daverio, Siewerdt & Giesker, andererseits durch einen starken Umsatzrückgang im generellen Maschinengeschäft.[31] Obwohl die Firma mit dem Porzellan-Walzenstuhl von Wegmann eine Vorreiterrolle einnahm, können die anfänglichen Jahre nicht als Selbstläufer bezeichnet werden. Die zu Beginn ausgelieferten Maschinen mussten aufgrund zahlreicher Qualitätsmängel zurückgerufen werden und erst nach einigen technischen Verbesserungen wurde der Porzellan-Walzenstuhl zum Kassenschlager.[32] Der Umsatz mit Müllereimaschinen konnte vom ersten Jahr mit einem Umsatz von 18’200 auf über 700’000 Franken im Jahr 1879 gesteigert werden.[33] Fünf Jahre später wurde mit einem Umsatz von über 1.3 Mio. Franken der Höhepunkt im Verkauf von Müllereimaschinen erreicht.[34] Gemessen am Absatz von Walzenstühlen konnte die Maschinenfabrik Oerlikon Bühler zu dieser Zeit sogar übertrumpfen. Bereits im Jahr 1886 feierte der Wettbewerber die Auslieferung des 10'000. Walzenstuhls,[35] eine Erfolgsmarke, welche Bühler erst acht Jahre später erreichen sollte.[36] Jedoch schien Bühler im Vergleich zum Konkurrenten auf lange Sicht einiges richtig gemacht zu haben. Nachdem es einige Jahre steil

bergauf ging, brach der Umsatz der Müllereisparte des Oerlikoner Unternehmen in den Jahren 1885 bis 1888 um fast 60 Prozent ein.[37] Bühler hingegen konnte auch in diesen Jahren ein stetiges Wachstum verzeichnen, was insbesondere durch die internationale Ausrichtung, aber auch die stetigen Innovationen ermöglicht wurde. In der Schweiz sowie den angrenzenden Ländern waren allmählich alle Mühlen in der Betriebsart auf die Walzenstuhl-Technik umgestellt, sodass der dortige Markt stark einbrach.[38] Während Bühler frühzeitig Vertriebskanäle in Ländern wie Spanien, Portugal und Russland aufbaute,[39] in denen die Modernisierung der Mühlen zeitversetzt erfolgte, brach der Maschinenfabrik Oerlikon ohne solche Absatzmöglichkeiten das Geschäft verstärkt weg.[40] Die Tatsache, dass auch der Entwicklung neuer Innovationen zu wenig Beachtung geschenkt wurde, gab der Geschäftsleitung den letzten Anstoss, sich aus dem Mühlengeschäft zurückzuziehen.[41] Während andere Unternehmen fortlaufend neue und verbesserte Walzenstühle auf den Markt brachten,[42] konnte die Maschinenfabrik Oerlikon bald nicht mehr Schritt halten. Die Porzellan-Walzenstühle waren mit ihrer zu geringen Produktivität gegenüber den Hartgusswalzenstühlen, welche von Bühler kontinuierlich weiterentwickelt wurden, nicht mehr konkurrenzfähig.[43]

Aufbau nachhaltiger Strukturen für das Weltunternehmen Bühler (1890 - 1914)

Im folgenden Zeitraum vom Jahr 1890 bis zum Ersten Weltkrieg gelang es Bühler, das stetige Wachstum weiter zu beschleunigen und zahlreiche Weichen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu stellen. Diese werden im weiteren Verlauf des Unterkapitels herausgearbeitet. Um eine solide Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren zu gewährleisten, wird im Anschluss ein Vergleich zur G. Luther Maschinenfabrik und Mühlenbauanstalt gezogen.

Im Jahr 1890 war Bühler mittlerweile auf eine Belegschaft von 360 Personen angewachsen, die mit 302 Werkzeugmaschinen Müllereigeräte herstellten. Dies entsprach einem weiteren Anstieg der Mitarbeiterzahl um knapp 30 Prozent innerhalb der letzten fünf Jahre. Inzwischen wurden sämtliche Maschinen, welche für moderne Mühlen notwendig waren, von Bühler selbst entwickelt und hergestellt.[44] Darüber hinaus führte das Unternehmen auch Produkte ein, die mit dem Mühlenbau in Verbindung standen. Durch die Konstruktion von Schiffselevatoren sowie kompletter Getreidesilos fasste Bühler langsam Fuss in ersten Bereichen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.[45]

Die Jahre ab 1891 wurden durch eine verstärkte Internationalisierung geprägt. Statt Vertretungsvollmachten an ausländische Mühlenbaufirmen zu vergeben, wurden nun im Rahmen einer neuen Strategie eigene Verkaufsorganisationen gegründet, um im direkten Kontakt mit den ausländischen Kunden zu stehen. Dies stellte sich als Vorteil heraus, da durch die eigene Präsenz vor Ort die lokalen Bedürfnisse der Kunden ersichtlich wurden und durch die Anpassung der Produkte mehr Kunden[46] in einem zunehmenden Wettbewerb akquiriert werden konnten.[47] Der ersten ausländischen Verkaufsorganisation an der prominenten Rue

du Louvre in Paris, welcher zusätzlich eine eigene Werkstätte angegliedert wurde,[48] folgten weitere Verkaufsbüros wie etwa in Barcelona, Lissabon und Mailand.[49] Damit einhergehend wuchs die Unternehmensgrösse kontinuierlich an. Die Zahl der Beschäftigten erhöhte sich zwischen 1890 und 1894 um knapp 40 Prozent auf 500. Im darauffolgenden Jahr kam es zu einem Anstieg um weitere 78 Mitarbeiter und die Anzahl der Werksmaschinen summierte sich auf 392.[50]

Die erfolgreiche strategische Etablierung der Qualitätsmarke Bühler im Ausland und damit einhergehend der internationale Erfolg wurde auch durch zahlreiche Prämierungen ersichtlich, wie die goldenen Medaillen in Lyon sowie Frankfurt am Main im Jahr 1894 und im darauffolgenden Jahr das Ehrendiplom in Bordeaux.[51] Auch eine Vielzahl positiver Aussagen ausländischer Kunden aus diesen Jahren zeigte, dass Bühler mit seinen Maschinen in der Lage war, sehr gut auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen und Maschinen von exzellenter Qualität sowie Langlebigkeit zu produzieren. So äusserte sich beispielsweise die Mühle Bte Alibert & Cie aus der Gemeinde Castelnaudary in Frankreich am 27. Oktober 1899 wie folgt:

> *«Wir haben das Vergnügen, Ihnen mitteilen zu können, dass Ihre doppelte Riffelmaschine ausgezeichnet funktioniert. Während der drei Monate, seit wir sie besitzen, lässt sie in Bezug auf Konstruktion und regelmässigen Gang nichts zu wünschen übrig.»*[52]

Mit steigender Betriebsgrösse machte sich Adolf Bühler verstärkt Gedanken, wie er das Wohl seiner Angestellten nachhaltig sicherstellen konnte. Als erstes Unternehmen der Ostschweiz führte er eine geschäftseigene Krankenkasse ein, in welche auch das Unternehmen selbst einzahlte, um bei krankheitsbedingten Ausfällen den Lohn weiterzuzahlen und die Kosten für Arztbesuche sowie Medikamente zu tragen.[53] Anlässlich seiner Silberhochzeit richtete der Unternehmer zudem einen kapitalkräftigen Fond ein, mit dem er seine Angestellten am Unternehmenserfolg teilhaben lassen wollte. Mit den hieraus jährlich erzielten Zinsen wurden die Arbeiter – insbesondere diejenigen mit langen Dienstjahren – bei Erkrankungen und Invaliditätsfällen finanziell unterstützt. Weitere Unterstützung bot Adolf Bühler, indem er 68 Wohnungen neben der Fabrik bauen liess, die zu einem niedrigen Mietzins einkommensschwächeren Familien als Unterkunft angeboten wurden.[54] Durch diese strategischen Massnahmen gelang es dem Geschäftsführer, mit einer gesteigerten Zufriedenheit unter den Angestellten die Loyalität sowie den Zusammenhalt zu stärken. Das Gefühl der Verbundenheit, welches durch die Wertschätzung entstand, führte zu einer hohen Mitarbeitertreue.

Im Oktober 1896 nahm das Leben des aktiven Gründers durch eine unerwartete Herzlähmung ein plötzliches Ende. Er hinterliess ein Unternehmen, das mittlerweile 600 Angestellte und dazugehörige Familien ernährte. Kurz vor seinem Ableben hatte der Gründer die Firmenleitung seinem ältesten und gleichnamigen Sohn übertragen, welcher das wachsende Unternehmen in gleicher Weise fortführte.[55] Ein Jahr nach dem Tod des Gründers gelang es

Bühler erstmals, eine komplette Mühlenanlage aus dem eigenen Hause auszuliefern.[56] Auch die Innovationen wurden stetig weiter vorangetrieben. So wurde anlässlich der Weltausstellung 1900 in Paris der Weyermann-Plansichter präsentiert und die Firma Bühler mit Gold ausgezeichnet.[57]

Das Wachstum von Bühler steigerte sich zunehmend. Die mittlerweile 789 Personen starke Belegschaft produzierte im Jahr 1900 mit Hilfe von 524 Werkzeugmaschinen und konnte bereits auf mehr als 17'900 gefertigte Maschinen allein im Stammwerk Uzwil zurückschauen. Aus der einstmals kleinen Giessereihütte war im Laufe der ersten 40 Jahre eine industrielle Fabrikanlage geworden, die eine Grösse von 52'900 m² umfasste.[58]



Abbildung 3: Fabrikareal in Uzwil im Jahr 1900
Quelle: Bühler, 1900

Um nicht nur bestmögliche Maschinen zu verkaufen, sondern auch in der Produktion neue Massstäbe zu setzen, wurde das Fabrikgelände ständig modernisiert. Nachdem sein Vater bereits im Jahr 1893 elektrisches Licht in den Produktionsstätten eingeführt hatte[59], schloss Adolf Bühler Junior die Fabrik im Frühjahr 1900 an das lokale Elektrizitätswerk an, wodurch das Unternehmen als erstes der Branche in einen vollständig elektrischen Betrieb übergehen konnte. Organisationsabläufe wurden etwa durch die Installation von 15 Telefonstationen sowie die Ausstattung der Gebäude mit elektrischem Läuten für den Schichtwechsel optimiert.[60]

Im Jahr 1901 wurde aus der Einzelfirma Adolf Bühler eine Kollektivgesellschaft mit dem Namen Gebrüder Bühler, nachdem mit Robert Bühler der zweitälteste Bruder ins Geschäft eingetreten war.[61] In den folgenden Jahren bis zum Weltkrieg gelang es den Brüdern, die internationale Expansion mit der organischen Erweiterung der Verkaufsorganisationen voranzutreiben und mit neuen Innovationen, wie dem DD-Walzenstuhl – welcher 40 Jahre lang produziert wurde – den Namen Bühler in der ganzen Welt bekannt zu machen.[62] Zu diesem Zeitpunkt hatte das Unternehmen seine Maschinen mit Europa, Amerika, Asien, Afrika und Australien bereits auf fünf verschiedenen Kontinenten verkauft.[63] Aufgrund der mittlerweile umfassenden Expertise war Bühler zudem in der Lage, im Jahr 1905 die erste Grossmühle zu bauen.[64] Eine wichtige Fähigkeit, denn zum Jahrhundertwechsel kam es im Mühlenmarkt zu einer Konsolidierung der Kleinmühlen. Grosse Marktanteile in der Müllerei wurden zunehmend unter Grossmühlen aufgeteilt und kleinere Mühlen mussten aufgrund des Konkurrenzdrucks vermehrt den Betrieb einstellen.[65]

Ein Vergleich mit der G. Luther Maschinenfabrik und Mühlenbauanstalt aus Braunschweig zeigt auf, dass bis zum Jahr 1890 einige Gemeinsamkeiten im strategischen Vorgehen bestanden, sich dieses jedoch in den anschliessenden Jahren teils deutlich unterschied, was für die Lutherwerke schwerwiegende Folgen mit sich brachte und die Entwicklung negativ beeinträchtigte.

Das im Jahr 1846 von Gottlieb Luther gegründete Unternehmen – auch Lutherwerke genannt – fertigte als älteste Mühlenbauanstalt in Deutschland zunächst Getreidemühlen sowie -silos.[66] Im Jahr 1890 wurde die industrielle Fabrik mittlerweile von Hugo Luther geführt, dem Sohn des Gründers. Er war als einfallsreicher Erfinder bekannt und hatte der Firma mit einer ständig modernisierten und erweiterten Produktpalette zu einem bis dahin stetigen Wachstum verholfen. Aufgrund der langjährigen Erfahrungen waren die Erzeugnisse des Unternehmens ebenfalls von herausragender Qualität.[67] Ebenso wie Bühler war Luther auf Produkt- und Herstellungsinnovationen bedacht und lieferte beispielswiese die weltweit ersten industriell hergestellten Plansichter aus. Auch die Fähigkeit, Grossmühlen komplett in Eigenregie zu bauen, eignete sich die Fabrik als eine der ersten an und konnte bereits im Jahr 1896 auf über 1'000 eingerichtete Grossmühlen zurückblicken.[68] Auch auf internationaler Bühne erreichte das Unternehmen Weltgeltung und war in vielen Ländern aktiv.[69] Es gewann ebenfalls zahlreiche internationale Auszeichnungen wie den Grand Prix auf der Weltausstellung 1900 in Paris.[70]

Allerdings kämpfte das Unternehmen in den Jahren um 1891 mit einem stagnierenden Absatz der Müllereimaschinen. Dies lag insbesondere an der Tatsache, dass der Geschäftsführer seinen Fokus auf neue Projekte legte und infolgedessen dem Kerngeschäft wenig Beachtung schenkte. So hielt er sich in den Jahren zuvor überwiegend an der Donau auf, wo er mit seinem Unternehmen – welches mittlerweile auch Maschinen ausserhalb des Mühlenbaus fertigte – an der Regulierung der Donauer Stromschnellen sowie deren voller Schiffbarmachung arbeitete.[71]

Auch in Bezug auf die Mitarbeiter lief es für die Mühlenbauanstalt in dieser Zeit nicht optimal. War es bereits in den vorherigen Jahrzehnten von der Stadt Braunschweig im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen gerügt worden, kam es im Jahr 1895 zu einem Konflikt mit drei leitenden Angestellten, welche das Unternehmen daraufhin verliessen.[72] Mit der Gründung der Braunschweigischen Mühlenbauanstalt Amme, Giesecke & Konegen (AGK) bauten diese einen Konkurrenten auf, der bereits sieben Jahre nach dem Start zu einem der grössten Mühlenbauer Europas angewachsen war und das Unternehmen von H. Luther grössenmässig überholte.[73]

Um auch das eigene Wachstum wieder zu forcieren, erwarb das Unternehmen von Hugo Luther im Jahr 1896 die Darmstädter Mühlenbauanstalt, welche fortan als Zweigniederlassung weitergeführt wurde und die gesamte Unternehmensgrösse auf über 900 Mitarbeiter steigerte. Das akquirierte Unternehmen kam den Lutherwerken in den ersten

Jahren aufgrund grosser Betriebsverluste teuer zu stehen. Geraume Zeit war Hugo Luther noch damit beschäftigt, die neue Zweigstelle zu restrukturieren. Viele Produktionszweige wurden eingestellt und ein Fokus auf die Giesserei sowie Walzenproduktion gelegt. Sämtliche administrative Büros wurden zudem im Stammwerk in Braunschweig zusammengeführt. Die Mitarbeiterzahl musste im Jahr 1902 von anfänglich 241 um knapp 35 Prozent auf 157 reduziert werden.[74]

Im Zuge von finanziellen Problemen, verursacht durch die teure Übernahme sowie die enormen Ausgaben für das Donau-Projekt, mussten die Luther Werke im Jahr 1898 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden, um den Zugang zu neuem Kapital zu erleichtern. In den anschliessenden Jahren gelang es dem Unternehmen, wieder in ruhigeres Fahrwasser zu gelangen und die Zahl der Aufträge sowie die Produktion – insbesondere in der schwächelnden Zweigniederlassung Darmstadt – durch eine Fokussierung auf das Kerngeschäft wieder zu steigern.[75] Im Jahr 1905 beschäftigten die Luther Werke inzwischen 1'200 Mitarbeiter und konnten mit innovativen Produkten von hoher Qualität viele neue Aufträge gewinnen.[76]

Ebenso wie der Vergleich von Bühler mit der Maschinenfabrik Oerlikon unterstreicht die Gegenüberstellung mit den Luther Werken, welche strategischen Handlungen zum kontinuierlichen Wachstum über den Zeitraum von 1860 bis 1914 beigetragen haben. In einer frühen Phase konnte sich Bühler insbesondere durch den hohen Fokus auf exzellente Produktqualität, seine hohe Innovationskraft sowie die frühzeitige Expansion ins Ausland besser im Markt behaupten als die Maschinenfabrik Oerlikon, welche ohne diese Handlungen zwar für kurze Zeit grosse Erfolge feiern konnte, sich jedoch schnell wieder vom Markt zurückziehen musste. Auch in der zweiten Phase fokussierte sich Bühler auf die internationale Expansion und konnte trotz der Sättigung in den heimatnahen Märkten durch den Aufbau internationaler Firmenstrukturen Wachstum erzielen. Ebenfalls konnte sich das Unternehmen weiter als Innovator und Lieferant hoher Qualität behaupten. Im Vergleich zu den Luther Werken wird insbesondere deutlich, dass Bühler seine Mitarbeiter stets in den Mittelpunkt stellte und somit wertvolle Angestellte im Unternehmen halten konnte, während die Braunschweiger Fabrik wichtige Mitarbeiter und somit Know-how verlor. Auch wird ersichtlich, dass Bühler zwar sein Produktspektrum kontinuierlich erweiterte, jedoch zu keinem Zeitpunkt den Fokus auf den Kernbereich verlor und somit keine Stagnation beim Wachstum riskierte, wie Hugo Luther es tat. Auch schien es für das Unternehmen vorteilhalt, organisch zu wachsen. Statt, wie beide Vergleichsunternehmen, zu teure Fehlakquisitionen zu tätigen, hat sich Bühler stets darauf konzentriert, eigenständig gesunde und nachhaltige Firmenstrukturen aufzubauen und zu erweitern.

Globale Expansion – Weitreichende Übernahmen (1972 - 2021)

Expansion nach Osten – Von Europa bis China (1972 - 1994)

Im Jahr 1972 begann für Bühler mit der Übernahme der Geschäftsführung durch René Bühler eine neue Ära.[77] Obwohl das Unternehmen durch organisches Wachstum bisher erfolgreich nachhaltige Unternehmensstrukturen ausbauen und Belastungen durch problematische Akquisitionen vermeiden konnte, entschied sich das Unternehmen mit einer Reihe von Akquisitionen für die Forcierung einer neuen Wachstumsstrategie. Somit schlug das Unternehmen in den folgenden Jahren einen Weg ein, der sich in den vorangegangenen Analysen als nachteilige Strategie der Konkurrenten herausstellte.

Europa im Wandel – Die zwei Weltkriege und die Nachkriegszeit (1914 - 1971)

Während der beiden Weltkriege war Bühler dazu gezwungen, sich vermehrt mit betriebsfremder Produktion über Wasser zu halten. Dieser Umstand sowie eine lückenhaftere Quellenlage führen dazu, dass diese Zeit weniger Erkenntnisse über die Entwicklung der Müllereisparte liefert. Zudem verfolgte das Unternehmen in den anschliessenden Jahren bis 1972 eine ähnliche Strategie wie in der bereits behandelten Zeitperiode von 1860 bis 1914. Da kaum neuartige strategische Akzente gesetzt wurden und diese Phase somit nur einen geringen Mehrwert für unsere Erfolgsanalyse darstellt, wird dieses Zeitfenster nicht näher behandelt.

«Die Familie stellt die Firma in den Vordergrund, reinvestiert den grössten Teil des Cashflows» erklärte ein Familienmitglied.[78] Wenngleich die in Familienbesitz stehende Gruppe nicht börsenkotiert war und somit nur eingeschränkten Zugang zum Kapitalmarkt hatte, verfügte sie über eine solide Kapitalbasis.[79] Neben Zukäufen im Kerngeschäft kam es auch zu Akquisitionen in neuen Geschäftsfeldern wie der Futtermittelverarbeitung und neuen Materialtechnologien, womit Bühler zunehmend auch auf vertikaler Ebene expandierte. René Bühler verfolgte somit das Ziel, auch bedingt durch den zunehmend gesättigten Mühlenmarkt in Europa, weitere Standbeine aufzubauen und die Expertise des Unternehmens zu erweitern, um Wachstum zu generieren.[80] Aufgrund einer hohen Komplementarität dieser neuen Bereiche zum Kerngeschäft konnte die Wettbewerbsfähigkeit aufgrund realisierbarer Kostensynergien gesteigert werden.[81]

Der Strategiewechsel bei Bühler entstand nicht nur aus internen Motiven, sondern wurde auch durch externe Rahmenbedingungen beeinflusst. Der damals grösste Konkurrent, die «MIAG Mühlen und Industrie Aktiengesellschaft» aus Deutschland, hatte eine ähnliche Grösse wie Bühler und verfolgte ebenfalls eine vergleichbar intensive Internationalisierungsstrategie.[82] Bühler stand somit vor der Wahl, entweder in einen lang andauernden und zermürbenden Konkurrenzkampf einzutreten, welcher für beide Unternehmen unvorteilhaft gewesen wäre,[83] oder die MIAG zu übernehmen. Das Ergebnis war die erste internationale transformative Akquisition im Jahr 1972. Die MIAG, die im Jahr 1925 aus einem Zusammenschluss der bereits

erwähnten Luther Werke und vier weiteren deutschen Mühlenbauern entstand, stellte sich als kurzfristiger Fluch und langfristiger Segen heraus.[84]

Als deutsches Unternehmen war MIAG stark von den Folgen des Zweiten Weltkriegs betroffen. Sie wurde primär in der Waffen- und Kriegsfahrzeugproduktion eingesetzt. Durch einen Bombenanschlag wurden grosse Teile der MIAG Werke Braunschweig beschädigt.[85] Das Dresdner Werk wurde 1949 verstaatlicht, wodurch die gesamte Produktion nach Braunschweig verlagert werden musste[86]. Der Wiederaufbau der Werke begann unverzüglich nach dem Krieg, was eine enorme finanzielle Belastung darstellte. Aufgrund der nachlassenden Aufträge für den Mühlenbau wurden weltweit weitere Standbeine im Anlagebau für Zementherstellung und Papier- sowie Grosssilotechnik aufgebaut. Nach dem Tod des Alleininhabers im Jahr 1958 folgten unkoordinierte Expansionsversuche vom fortführenden Direktorium, teilweise auch mit eigenen Werken in neuen Ländern. Dieses kapitalintensive Vorgehen stellte sich als Fehlinvestition heraus, da in den 1960er Jahren schlussendlich starke Umsatzeinbussen entstanden.[87] Im Jahr 1972 wurde die Miag GmbH dann, inklusive ihrer 11 Tochterunternehmen und gut 3'300 Angestellten, nach langem Zögern durch die Bühler übernommen.[88]

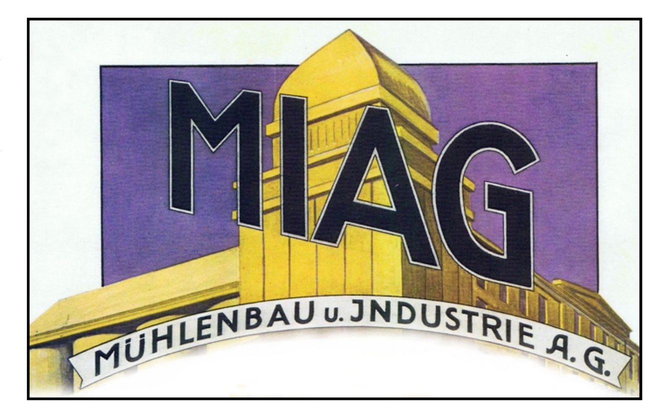


Abbildung 3: Logo der Firma MIAG 1937
Quelle: Verein für Heimatgeschichte - Museum Ober-Ramstadt, 2015

Die Motive von Bühler waren vielseitig. Neben der Vermeidung eines aufzehrenden Konkurrenzkampfs sollte insbesondere der Zugang zum deutschen und osteuropäischen Markt gestärkt werden, welcher zuvor nur teilweise von der Tochtergesellschaft von Bühler in Konstanz bedient wurde.[89] Einen weiteren Ansporn stellten die anvisierten Umsatz- und Kostensynergien dar.

Die Gestaltung der Integration gilt bei Unternehmensübernahmen als eines der wesentlichsten Elemente für den Erfolg der Transaktion.[90] Bühler fehlte es allerdings dem Anschein nach an einem konkreten Plan, MIAG in den Konzern zu integrieren. So wurden zuerst nur die Entwicklungen sowie Verkaufsgebiete aufeinander abgestimmt und die Geschäfte liefen unter den beiden Firmen MIAG und Gebrüder Bühler GmbH Konstanz weiter. Nachdem die erhofften Synergieeffekte – wie laut Studien bei 54% der Übernahme- und Fusionstransaktionen üblich[91] – weitestgehend ausblieben, wurden die beiden Tochtergesellschaften in der Bühler-Miag GmbH fusioniert. Die kulturelle Integration, als weiterer wichtiger und oft unterschätzter Wertschöpfungshebel bei Transaktionen[92], stellte die nächste grosse Herausforderung dar. Die Unterschiede der beiden Firmenkulturen wurden unterschätzt und die interne Expertise für eine gezielte Kulturtransformation fehlte damals.[93]

Retrospektiv betrachtet war die Übernahme aus der Sicht von Bühler zu diesem Zeitpunkt eine Fehlinvestition.[94] So stellte sich nach dem Kauf heraus, dass MIAG über Jahre hinweg versäumt hatte, notwendige und relevante Investitionen zu tätigen und nur wenige Sparten der MIAG konnten nachhaltig und brauchbar übernommen werden.[95] Bühler musste nach der Akquisition erheblich in die Modernisierung der veralteten Fabriken investieren. Dies bewirkte, dass die Bühler-Miag GmbH in den Jahren 1978 und 1979 Verluste von 22.6 Mio. DM ausweisen musste, welche auch durch Rationalisierungsprogramme nicht ausgeglichen werden konnten.[96] Bis zum Jahr 1983 wurden weitere Stellen gestrichen und die Bühler-Miag GmbH zählte nur noch knapp 1'000 Angestellte. Auch der Umsatz war von 300 Mio. DM im Jahr 1981 auf 180 Mio. DM geschrumpft.[97] Bühler versuchte sich daraufhin wieder stärker auf das Kerngeschäft zu fokussieren. Hierfür wurden die Bereiche Zementanlagen und Mischbetttechnik sowie die Fahrzeugherstellung aus der deutschen Tochter ausgegliedert und veräussert, um Kapital freizusetzen. Im Jahr 1989 wurde auch der Zusatz MIAG im Zuge eines Firmenleitbildwechsels entfernt und die Tochtergesellschaft in Braunschweig agierte von nun an unter dem Namen Bühler GmbH.[98]

Einhergehend mit der Übernahme von Bühler kam es im stark fragmentierten Mühlenbaumarkt zu einer Konsolidierungswelle. Gründe hierfür waren unter anderem die beiden Ölpreiskrisen und folgenden Rezessionen sowie eine zunehmende Marktsättigung.[99] In England und Frankreich schlossen sich etwa Konkurrenten zusammen, um die Kostenstruktur durch grössere Skalen zu verbessern. In Italien kaufte ein Wettbewerber ab 1988 gleich zwei Konkurrenten auf und verfolgte fortan – bedingt durch den rücklaufenden organischen Umsatz – eine aggressive Expansionsstrategie, welche im Jahr 2008 im Konkurs endete.[100] Einige Konkurrenten in der Türkei, Italien, Osteuropa und Asien konnten sich hingegen gut über Wasser halten, da sie schlüsselfertige Mühlensysteme anboten und ihre lokalen Absatzmärkte nicht so stark von der Rezession betroffen waren.[101] Es zeigte sich, dass die Fähigkeit, schlüsselfertige Mühlen zu bauen, unabdingbar war. Diese Stärke zählte bereits Ende der 1880er Jahre zu den zentralen Kompetenzen von Bühler und brachte einen temporären Wettbewerbsvorteil.[102] Auch durch Produktinnovationen wie beispielsweise den neuen Walzenstuhl «Airtronic», eine erstmalige Kombination aus horizontaler Walzenlage und pneumatischer Walzenpressung, gelang es Bühler, am Puls der Zeit zu bleiben und sich im verstärkten Wettbewerb zu behaupten.[103]

Der europäische Markt war zunehmend gesättigt. Die Situation wurde durch die drastisch gesunkene Anzahl der potenziellen Abnehmer weiter verschärft. Viele kleine Mühlen mussten ihr Geschäft durch den Konkurrenzkampf mit den Grossmühlen aufgeben, was auch hier zu einer weiteren Marktkonsolidierung führte. Waren im Jahr 1950 noch 19'000 Mühlen im europäischen Raum in Betrieb, belief sich die Anzahl im Jahr 1980 nur noch auf 2'500 Mühlen.[104] Dies zwang Bühler zu der Erschliessung weiterer Absatzmärkte, um zukünftiges Wachstum generieren zu können.

Als Urs Bühler, der Sohn von René Bühler, die Geschäftsführung der Bühler im Jahr 1986 übernahm, spürte das Unternehmen noch immer den Druck der Wirtschaftskrise, der Belastung aus dem Kauf der MIAG und der anhaltenden Konsolidierung im Mühlenmarkt.[105] Im Jahr 1992 war die Auftragslage unter dem Budget. Der Umsatz in Europa sank und konnte auch durch den Wachstumsmarkt Asien nicht kompensiert werden. Als Konsequenz musste im Januar 1993 auf Kurzarbeit umgestellt werden. Die nicht ausgefüllte Arbeitszeit der Mitarbeiter wurde zur Weiterbildung genutzt.[106] Auch die deutsche Bühler GmbH konnte ihren Umsatz bis zum Jahr 1993 nicht verbessern und lag mit 273 Mio. DM sogar unter dem Stand von 1981.[107] Bühler war infolgedessen gezwungen, sich auf die wachstumsstarken Märkte in Nordamerika und China zu konzentrieren.

Die Marktpenetration in China wurde bereits im Jahr 1984 durch die Gründung eigener Büros angestrebt.[108] Bühler erkannte jedoch, dass in Asien vorwiegend preisgünstige Maschinen nachgefragt wurden[109], die nicht mit dem Premiumportfolio von Bühler abgedeckt werden konnten. Dies erforderte eine strategische Neuorientierung und setzte den Fokus im asiatischen Raum auf ein tieferes Preissegment. Eine lokale Produktion der Maschinen und Systeme ermöglichte eine Abstimmung auf lokale Marktbedürfnisse.[110] Für die strategische Umsetzung wurden zwei Joint Ventures mit chinesischen Unternehmen gegründet, eines in Wuxi, zuständig für Produktion, und eines in Shenzen, zuständig für den Vertrieb.[111]

Mit dem Zerfall der Allis-Chalmers, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu den grössten amerikanischen Produktionsfirmen zählte[112], öffnete sich auch der nordamerikanische Markt zunehmend für europäische Anbieter. Bühler reagierte im Jahr 1994 mit der Eröffnung einer neuen Produktionsstäte in Mexiko, die das bereits bestehende Werk in den USA bei der Bedienung dieses riesigen Marktes unterstützen sollte.[113]

Im Jahr 1994 übernahm der Geschäftsführer Urs Bühler auch das Verwaltungsratspräsidium.[114]

Das Ende einer Dynastie? (1995 – 2003)

Nachdem die Bühler Group in den Jahren 1993 und 1994 noch rote Zahlen schrieb[1] und somit in der Verlustzone lag, wurde im Jahr 1995 als Reaktion das konzernweite Ergebnisverbesserungsprogramm «Winners» gestartet.[115] Dieses tangierte ebenfalls das Mühlengeschäft, dessen Ergebnisse zu gering ausfielen.[116] Für die weitere Zukunft und Entwicklung des Mühlengeschäftes war somit auch die übergreifende Konzernentwicklung essentiell. In der Reorganisation wurden sowohl die Geschäftsprozesse optimiert als auch die Führungsstruktur angepasst. Ein besonderer Fokus lag noch immer auf dem Verlusttreiber Braunschweig. Zudem wurde das Konzernportfolio verkleinert, indem der Kunststoff- sowie

[1] Die Finanzkennzahlen vom bereinigten Mühlengeschäft waren nicht zugänglich, sodass in dieser Phase nur die Konzern- und Divisionsebene finanziell bewertet werden kann. Gewinnzahlen wurden erstmals für das Geschäftsjahr 1998 veröffentlicht.

Umwelttechnikbereich verkauft[117] und somit reinvestierbares Kapital freigesetzt wurde. Aus einer strategischen Perspektive hat sich Bühler folglich entdiversifiziert. Dahingegen wurden bewiesene Kernkompetenzen stärker fokussiert, in denen, verglichen mit der recht fragmentierten Konkurrenz, zur damaligen Zeit nachhaltige Wettbewerbsvorteile bestanden. Das Programm schien erste Erfolge zu zeigen, denn nach einem bescheidenen Ergebnis im Geschäftsjahr 1995 wurde zwei Jahre später ein deutlicherer Konzerngewinn erzielt. Dieser entsprach jedoch noch nicht den Ansprüchen der Geschäftsführung. Der Konzernumsatz stieg in diesem Intervall um 21% auf 1'574 Mio. CHF, welcher jedoch künstlich durch die erstmalige Berücksichtigung der Konzerngesellschaften in China im Jahresabschluss erhöht wurde.[118]

Unzufrieden mit dem bisherigen Fortschritt wurde im Jahr 1997 bereits, «nach sieben mageren Jahren»[119] und stagnierendem Umsatz, ein zweites konzernweites Reorganisationsprogramm gestartet. Urs Bühler begründete die Notwendigkeit der andauernden Restrukturierungsprogramme mit einer temporären Momentumschwäche der Gruppe:

«Das war nötig, da unsere Technologie-Gruppe in den letzten Jahren doch einiges an Kraft, Schwung und Substanz verloren hat.» [120]

«Bühler Number 1»[121], so wurde das zweite Programm benannt, hatte das Ziel, die Bühler Group bis 2001 «einzigartig und blühend [zu] machen; ein Unternehmen, über das sich alle freuen und stolz sein dürfen»[122]. Finanziell war angedacht, einen jährlichen Ergebniseffekt von 70 Mio. Fr. zu erreichen[123], was zu dieser Zeit ein substanzielles Ziel darstellte. Dazu wurden zunächst vier dezentrale und operativ autonomere Divisionen gebildet – Nahrungsmittel, Druckguss, Chemie, Fabrikation und Beschaffung.[124] Der Nahrungsmittelbereich war zwar nur einer von drei Absatzbereichen, jedoch noch immer von besonderer Bedeutung für Umsatz und Ergebnis.[125] Auch wenn die angedachte Kundennähe durch die Divisionalisierung zunächst sinnvoll erschien, stellte sich dieser Vorstoss später als äusserst verhängnisvoll heraus. Auf organisationaler Ebene wurde die Konzernleitung, bestehend aus sieben Mitgliedern, abgeschafft.[126] Urs Bühler vereinte darauf die Funktion von Konzernchef und Verwaltungsratspräsident in sich.[127] Doch nicht nur die Führung wurde verschlankt, auch die nun teils dezentralisierte Verwaltung wurde verkleinert, um Kosten zu sparen. In der Schweiz entfielen 180 Stellen, ausserhalb der Schweiz sogar 550[128], und zwar hauptsächlich beim finanziell angeschlagenen Problemkind Brauschweig. Bei einer Mitarbeiteranzahl auf Konzernebene von gut 7'300 waren diese Kürzungen zwar nicht massiv, aber durchaus bemerkenswert.[129]

Trotz der weitgreifenden Programme konnte die Gruppe den Konzernumsatz, der zu ca. 46% in Europa, 23% in Nordamerika, und 12% in Asien generiert wurde, kurzfristig nicht steigern und stagnierte weiter. Gründe hierfür waren sowohl wirtschaftliche Schwächen in Russland sowie Asien, welche die Nachfrage verminderten, als auch intensiver Preiswettbewerb.[130]

Im Jahr 2000 gab Urs Bühler im Alter von 57 Jahren den Impuls, einen Nachfolger für ihn zu suchen. Er erinnert sich später, den Wechsel mit folgenden Worten gestartet zu haben:

«Entweder ich bleibe operativer Chef, bis ich umfalle – oder aber wir suchen jetzt jemanden, an den ich übergebe, solange ich es noch merke.»[131]

Es bleibt zu vermuten, dass auch das ausbleibende Aufwärtsmomentum der Gruppe, trotz der zahlreichen Bemühungen, dabei eine Rolle gespielt hat. Die drei Töchter von Bühler waren zu dieser Zeit zwischen 15 und 23 Jahren alt, womit Führungspositionen in einem Weltkonzern wie Bühler ausser Frage standen. Deshalb übernahm im Jahr 2001 nach vier Generationen erstmals ein Nichtfamilienmitglied und Unternehmensexterner die Geschäftsführung der Bühler Group.[132] Calvin Grieder, diplomierter Verfahrensingenieur ETH, begann seine Laufbahn bei der Georg Fischer AG, einem international tätigen Industrieunternehmen mit Sitz im schweizerischen Schaffhausen. Vor seinem Wechsel zu Bühler war Grieder in einer Führungsposition bei Swisscom, einem der grössten Telekommunikationsunternehmen der Schweiz.[133] Grieder, 46, konnte somit auf Erfahrungen in der Maschinenbau- als auch in der digital geprägten Informations- und Kommunikationstechnikindustrie zurückgreifen. Beides stellten wichtige Bestandteile für die angestrebte Fortsetzung der historischen Wachstumsgeschichte von Bühler dar. Als unternehmensexterner Firmenchef kannte Grieder Prozesse und Kostenstrukturen aus anderen Industrieunternehmen. Er konnte somit den Status Quo auch ohne den ständigen Bedarf externer Berater kritischer als die bisherige, seit Jahrzehnten im Unternehmen involvierte Geschäftsführung beurteilen. Grieder war es aus seiner Zeit in der Telekommunikationsbranche gewohnt, bei starkem Preiswettbewerb auf die Kundennähe zu fokussieren, diese zu pflegen und auszubauen. Dies waren zu dieser Zeit auch Herausforderungen im Mühlenmarkt. Zudem konnte durch seine Erfahrung und Netzwerke auch der Ausbau digitaler Lösungen weiter vorangetrieben werden. Dies wiederum war eine zentrale Chance der Bühler Group, da die Konkurrenz nicht über die notwendigen Ressourcen und Marktmacht verfügte, um selbstständig ein digitales Partnernetzwerk aufzubauen.

Grieder zeigte in einem Interview auf humorvolle Art, dass ihm der Ernst der Lage, bedingt durch den angeschlagenen Zustand der Bühler Group und die dementsprechend grosse Erwartungshaltung an ihn, durchaus bewusst war:

«Der abtretende Chef übergibt seinem Nachfolger drei Briefe, die er jeweils am Jahresende öffnen soll, wenn das Geschäft schlecht läuft. Im ersten Brief steht: «Schieben Sie die ganze Verantwortung auf Ihren Vorgänger.» Für das zweite Jahr heisst es: «Machen Sie die schlechte Konjunktur für das Ergebnis verantwortlich.» Und am Ende des dritten Jahres lautet die Botschaft: «Schreiben Sie drei neue Briefe.»[134]

Auch wenn Urs Bühler, im Rahmen der Übergabe noch von einem «erfreulichen Geschäftsgang»[135] sprach, trat Calvin Grieder betriebswirtschaftlich ein schwieriges Erbe an. Das Betriebsergebnis brach im Geschäftsjahr 2000 bei konstantem Umsatz – im Vergleich zum Vorjahr – um nahezu die Hälfte ein.[136] Gründe dafür waren unter anderem eine verzögerte Produktentwicklung und zu hohe Betriebskosten.[137] Grieder musste als Konsequenz ein drittes Kostensenkungsprogramm starten, welches nicht nur auf Stellenkürzungen, sondern

tiefergreifend auch wieder auf die Geschäftsprozesse und -struktur abzielte.[138] Im Rahmen dieses Programms wurde auch eine fundamentale strategische Entscheidung von Urs Bühler revidiert. Dieser hatte im Jahr 1997 vier dezentrale und weitestgehend isolierte Divisionen gebildet, die jedoch nur wenig Synergien realisieren konnten. Es entstanden teure Parallelstrukturen. Die eng definierten Marktbereiche hemmten darüber hinaus die Innovationsfähigkeit. Grieder erkannte die Relevanz, Technologien und Innovationen divisionsübergreifend einzusetzen und zu nutzen. Dies bedeutete, dass beispielsweise die führende Maschinensteuerung nicht nur im Druckguss, sondern auch in anderen Divisionen genutzt werden sollte. Ferner baute Grieder eine konzernweite Verkaufs- und Servicedivision auf, die insgesamt gut 1'000 Mitarbeiter umfasste. Damit vereinheitlichte er auch den teils fragmentierten Marktauftritt durch regionale Hubs.[139] Folglich konnte neben weitreichenden Kosten- und Umsatzsynergien auch das massive Potenzial des Servicesegments entsprechend genutzt werden. Ausserdem wurden auch erste Strukturen für das damals im Markt noch selten anzufindende E-Commerce-Geschäft geschaffen, was die Kundennähe durch beschleunigte und komfortablere Prozesse stärken sollte.[140] Im Verbund wurde durch die Massnahmen eine langfristige Anhebung des geschwächten Betriebsergebnis angestrebt.

Nachdem bereits in den 1990er Jahren öfters über einen Börsengang der noch immer in Familieneigentum stehenden Bühler Group spekuliert wurde, verkündete Calvin Grieder im Jahr 2001 erstmals das Ziel, die Gruppe innerhalb von drei bis vier Jahren börsenfähig zu machen. Dies erfolgte unter der Prämisse, dass die angestrebte Betriebsrendite (EBIT) von 7,5% erreicht werde.[141] Es war also offensichtlich, dass Grieder nicht nur das klare Ziel verfolgte, die Bühler Group strategisch langfristig zu positionieren, sondern das Ergebnis auch kurzfristig substanziell anzuheben. Zwar konnte dieses tatsächlich angehoben werden, jedoch nicht auf das geforderte Niveau. Der Konzernumsatz stagnierte bis 2003, auch bedingt durch die Portfoliobereinigungen.[142]

«Zwischen 1985 und 2000 war jede namhafte Beraterfirma bei uns und niemand hat uns entscheidend weitergebracht. Wir sind überzeugt, dass wir alles in der Hand haben, die Zukunft von Bühler innovativ selbst zu gestalten.»[143]

Für eine nachhaltige Zukunft (2004 – 2021)

Im Zuge der anhaltenden Marktkonsolidierung, in der sowohl die Anzahl der Hersteller und potenziellen Abnehmer stetig abnahm, stand die Bühler Group noch immer vor einigen kommerziellen Herausforderungen. Abnehmer und Konsumenten erwarteten weiterhin konsistente und hohe Produktqualität in einem zunehmend preissensiblen Markt. Der starke Wettbewerbs- und Kostendruck wurde unter anderem auch durch anspruchsvollere Regulation getrieben, die unter anderem die Lebensmittelsicherheit erhöhen sollte.[144]

Trotz dieser externen Hürden schienen die strategische Positionierung und Anpassung der Kostenstruktur gewirkt zu haben, da beginnend mit dem Geschäftsjahr 2004 das Umsatzmomentum zurückkehrte.
Neun Jahre später war der Konzernumsatz um gut 60% auf 2,3 Mrd. CHF gestiegen. Auch die Ergebnismarge konnte auf solide 6% angehoben werden.[145] Im Jahr 2014 zog sich Urs Bühler im Alter von inzwischen 70 Jahren als Verwaltungsratspräsident zurück und kündigte an, dass seine drei Töchter seine Nachfolge antreten würden. Seine älteste Tochter, Karin Bühler, wurde Mitglied des Verwaltungsrates und Calvin Grieder, bisheriger CEO, nahm temporär zusätzlich die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten ein.[146] Wenn auch nicht in operativer Kapazität, führte die Familie Bühler das noch immer privat gehaltene Unternehmen weiter. Damit wurde die Fortführung der Bühler-Dynastie durch eine weitere Generation sichergestellt. Wesentliche Gründe für die Fortsetzung der Wachstumsgeschichte waren sowohl die weite Abdeckung der Wertschöpfungskette im Mühlengeschäft als auch die Forcierung des höhermargigen Servicesegmentes auf globaler Ebene. Im Rahmen von Gesamtlösungen und -systemen konnten höhere Projektmargen realisiert werden. Bei einem Lebenszyklus der Mühlensysteme von gut 30 Jahren diente das Servicesegment als langfristiger Lock-in-Effekt, der umsatzstabilisierend wirkte. Das Netzwerk an Servicestandorten wurde weltweit ausgebaut, sodass Projekte und Klienten auf globaler Ebene anspruchsgemäss bedient werden konnten.[147] Im verfolgten Premiumsegment von Bühler war sie technisch und qualitativ marktführend. Die fragmentierte Konkurrenz, von der stärkere Konkurrenten hauptsächlich in Italien, Türkei und China sassen, konnte nur vereinzelt Komplettlösungen auf dem gleichen Niveau wie Bühler anbieten, und wenn doch, dann nur in regional begrenzten Märkten. Bühler operierte aber nicht nur in hochwertigen Nischen, sondern baute auch die Positionierung im wettbewerbsstarken Massenmarkt aus. Drei Werke in China und weitere eigene Produktionsstätten in Indien, Südafrika und den USA fertigten für regionale Märkte, während Werke in der Schweiz, Deutschland, Spanien und China weltweit auslieferten.[148] Dadurch konnte Bühler auf globaler Ebene auf wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zurückgreifen und die Etablierung der Konkurrenz unterbinden, die auf geringe Kosten und Imitation führender Maschinenkonzepte setzte.[149]

Nach 15 Jahren als CEO der Bühler Group, in denen er den Konzernumsatz um gut 70% gesteigert hatte, wurde Calvin Grieder im Juli 2016 durch Stefan Scheiber abgelöst.[150] Dieser war seit seinem Karrierebeginn bei Bühler im Jahr 1988 in vielen Unternehmensbereichen involviert. Nach diversen internationalen Stationen, der Leitung von Bühler Deutschland und dem historischen Integrationsfall Braunschweig, war Scheiber Leiter der Division Sales & Services und zuletzt Leiter der Division Grains & Food.[151] Er war also massgeblich an der Transformation vom ehemaligen Mühlengeschäft beteiligt und konnte dieses Wissen für das weiterhin angestrebte Wachstum nutzen.

Interessanterweise erkannte ein umsatztechnisch grösserer Konkurrent von Bühler, die GEA Group, die Attraktivität und Stärke vom komplementären Portfolio[152], einer der Erfolgstreiber, den Bühler aufgebaut hatte. So übernahm diese im Jahr 2017 einen führenden italienischen,

eher regional fokussierten, Wettbewerber in der Mühlenbaubranche und gliederte diesen in sein Portfolio der nahrungsmittelverarbeitenden Industrie ein.[153]

Die weitere Entwicklung der Bühler Group und vom Mühlengeschäft im Speziellen wurde seitdem vor allem durch Partnerschaften und Innovationen geprägt:

«Wir wissen, dass wir nicht alles allein tun können. Deshalb setzen wir auf Kollaboration. Wir brauchen die klügsten Köpfe, auch von ausserhalb des Unternehmens.»[154]

Unter dieser Prämisse wurden viele Partnerschaften in der Forschung und Produktentwicklung verfolgt. Es bestand bereits ausgeprägter Kontakt zu führenden Universitäten, Technischen Hochschulen sowie natürlich Kunden, die zusammen mit interdisziplinären Teams an innovativen Lösungen arbeiteten. Forschungs- und Entwicklungsprojekte basierten also nicht nur auf der Marktexpertise von Bühler, sondern auch auf externem Wissen.[155] So hospitierten Expertinnen und Experten von Bühler beispielweise bei Swissmill, der grössten und modernsten Getreidemühle in der Schweiz, und erlebten direkt Anforderungen und Herausforderungen der Kunden.[156] Konkurrenten konnten dies, bedingt durch eine weitaus kleinere Grösse und eine schwächere globale Präsenz, nicht auf dem gleichen Niveau wie Bühler nutzen.

Im Jahr 2018 begann eine Partnerschaft mit Microsoft mit dem Ziel, Lebensmittelsicherheit durch eine digitale Plattform zu erhöhen. Dazu sollte das Maschinenportfolio von Bühler mit digitalen Schnittstellen ausgestattet werden und die generierten Daten in einer IoT-Plattform mittels künstlicher Intelligenz analysiert werden.[157] Neben dem Aspekt der Rückverfolgbarkeit von Produktionschargen wurde auch eine Produktivitätssteigerung durch höhere Erträge, weniger Abfall und weniger Energieverbrauch angestrebt.[158] Dies war eine Marktneuheit. Im Jahr 2020 wurden bereits mehr als 50 modulare digitale Services auf der Plattform angeboten.[159] Die Etablierung einer industrieführenden IoT-Plattform ist in dem Sinne relevant, als das Marktteilnehmer langfristig an Bühler gebunden werden und auch nachgelagerte Bereiche der Wertschöpfungskette teilnehmen. Auch Teile der fragmentierten Konkurrenz konnten digitale Lösungen entwickeln, jedoch nicht im Umfang der Bühler Group.

Doch nicht immer gelang es Bühler das gemeinsam generierte Wissen zu halten. Im Jahr 2018 entschieden sich langjährige Mitarbeiter von Bühler dazu, die Gruppe zu verlassen und mit einem eigenen Unternehmen Hochpräzisionswaagen anzubieten. Die neu entstandene Konkurrenz gewann rasch Marktanteile und bedrohte Teile des existierenden Geschäfts von Bühler. Der entstandene Streit über die Nutzung des geistigen Eigentums endete in einem aussergerichtlichen Vergleich.[160] Dies illustriert die Gefahr, welche von Mitarbeitern, die aufgrund von kontrastierenden Ansichten das Unternehmen verlassen, ausgehen kann.

Im Jahr 2019 eröffnete am Hauptsitz der Gruppe in Uzwil der Innovationscampus CUBIC[161], der den kooperativen Entwicklungsansatz auf ein neues Niveau hob. Hierfür wurden gut 50

Mio. CHF in die Modernisierung der Anwendungszentren und das zentrale Innovationszentrum investiert. Adressiert wurde nun auch die Zusammenarbeit mit Start-ups sowie Hochschulabsolventen. Gemeinsam sollten in diesem kollaborativen Ökosystem innovative und vor allem nachhaltige Produkte sowie Lösungen entwickelt werden, die Bühler in attraktive Geschäftsmodelle überführt. Eines der acht kollaborativen Entwicklungszentren war das Grain Innovation Center, was speziell für Interessenten im Mühlenbereich konzipiert wurde. Bedingt durch die globale Präsenz und Marktführerschaft hatte Bühler im Laufe der Zeit ein enormes Netzwerk gebildet und konnte dieses nutzen, um gezielt benötigte Einblicke und Kompetenzen im Rahmen dieser Projekte bei externen Partnern anzufragen.[162] Neben einer gestärkten Innovationsfähigkeit wurde auch die Entwicklungsgeschwindigkeit verbessert.

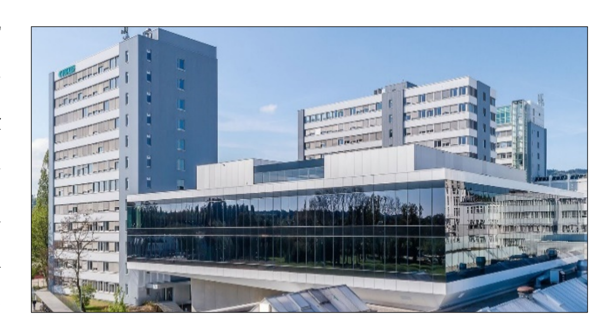


Abbildung 5: Innovationscampus CUBIC
Quelle: Bühler, 2019a

«Jetzt ist der Zeitpunkt, um nachhaltige Geschäftsfelder mit nachhaltigen Lösungen aufzubauen. […] Unser Ziel ist es, den Energieverbrauch, den Wasserkonsum und den Abfall in den Wertschöpfungsketten unserer Kunden um 50% zu senken.»[163]

Mit diesen Worten, die auch in der Konzernstrategie Destination25[164] verankert wurden, appellierte Stefan Scheiber an die Industrie, sich gemeinsam für eine nachhaltige Zukunft einzusetzen und formulierte gleichzeitig Ziel und Anspruch von Bühler, auch im Mühlengeschäft eine erhöhte Nachhaltigkeit zu forcieren.

«Nach der Einführung der Automation vor 40 Jahren ist Mill E3 der nächste grosse Schritt vorwärts für die Müllerei.»[165]

Und nur wenige Monate später folgte auf die Ankündigung von Bühler eine nach eigenen Angaben revolutionäre Produktneuheit. Getreu dem Namen wurden Einsparungen auf allen drei Effizienzstufen erzielt – das neue Mühlenkonzept namens Mill E3 war kleiner, schneller errichtet und benötigte weniger Energie.[166] In Verbund mit Arrius, einem voll integrierten Vermahlungssystem, wurde damit eine neue Branchenklasse etabliert. Sensoren ermöglichten eine automatische Anpassung vom Vermahlungsprozess an die Produkteigenschaften, was zu einer konstanteren Produktqualität führte.[167]

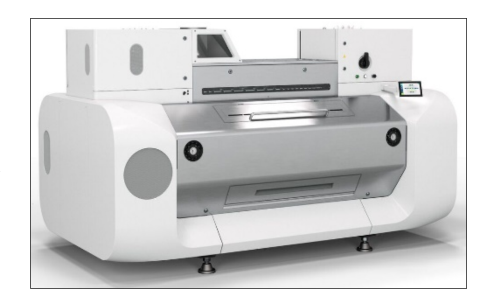


Abbildung 6: Integriertes Vermahlungs-system Arrius MRRA

Ein Jahr später, im Jahr 2020, eröffnete Bühler in Nordamerika als Pendant Bühlers Food Application Center.[168] Neben Europa wurde nun somit auch in einem zweiten wichtigen

Kernmarkt die kooperative Entwicklung öffentlichkeitswirksam institutionalisiert. Insgesamt betrieb Bühler per Ende 2020 solche Anwendungszentren an 24 Standorten weltweit.

Es folgten im Jahr 2021 weitere industrieführende Kooperationen in wachstumsversprechenden und missionskritischen Märkten. In der strategischen Partnerschaft mit einem führenden belgischen Unternehmen sollen Lösungen entwickelt werden, welche die in der Produktion oder Verarbeitung entstehenden Nebenprodukte in klimaneutrale Energie umwandeln.[169] Es wird somit zum einen die wirtschaftliche Effizienz gesteigert und zum anderen auch ein CO_2-neutraler Kreislauf angestrebt. In einem Wettbewerbsumfeld, in dem minimale Kostenänderungen kompetitive Vorteile bieten, wären integrierte Lösungen dieser Art ein wahrer Wettbewerbsvorteil und stark nachgefragt.

Zudem wurde mit einem marktführenden Familienunternehmen in Italien, was sich auf die Produktion von Walzen in der Lebensmittelverarbeitung spezialisiert hat, eine Kooperation für die Entwicklung von sogenannten SmartRolls eingegangen. Diese Walzen ermöglichen einen effizienteren Betrieb und können durch die digitalen Services von Bühler permanent überwacht werden.[170] Hierbei ist bemerkenswert, dass es sich um eine komplementäre Kooperation mit einem indirekten Konkurrenten von Bühler handelt.

Konklusion – Das Erfolgsrezept von Bühler

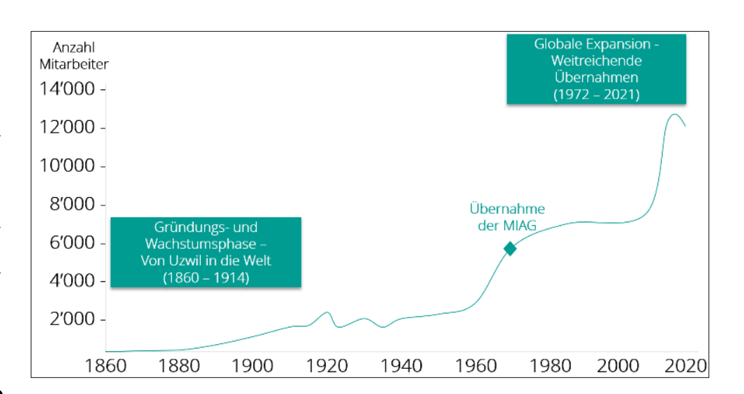


Abbildung 6: Illustrativer Zeitstrahl
Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler, 2021b

Wie gelang es der Bühler Group, innerhalb der 160-jährigen Historie eine solche Marktmacht aufzubauen und noch heute zu halten? Die Evolution von der kleinen Eisengiesserei zu einem globalen Konzern, der inzwischen in über 140 Ländern vertreten ist und über 30 Produktionswerke sowie 100 Servicestationen verfügt[171], war keinesfalls ein Selbstläufer, wie die Vergleiche zeigen. Zwar stieg die globale Getreideproduktion historisch stetig an[172] und begründete eine fundamental ansteigende Nachfrage, doch reichte dies nicht aus, um zu überleben. In dieser Betrachtung wurden vier massgeblich entscheidende Erfolgsfaktoren identifiziert: Marktführende Forschung und Innovation, weitreichende Internationalisierung und Portfolioerweiterung, bindende Mitarbeiterförderung und die langfristige strategische Orientierung, die durch die Kapitalmarktunabhängigkeit ermöglicht wurde. Besonders interessant ist, dass Bühler am Anfang durch das organische Wachstum erfolgreicher als die anorganisch wachsende Konkurrenz war, die durch fehlgeschlagene Übernahmen in Schieflage geriet. Später entschied sich Bühler auch für starkes anorganisches Wachstum und erlebte in der ersten transformativen Übernahme ähnliche Probleme wie die Wettbewerber

zuvor. Die darauffolgenden Übernahmen und die verbundene Portfolioerweiterung waren hingegen substanzielle Erfolgstreiber.

Das Mühlengeschäft von Bühler ist in der Gegenwart einem herausfordernden Markt ausgesetzt, jedoch vergleichsweise gut ausgestattet, um die historische Wachstumsgeschichte fortzusetzen.

Endnoten

[1] Statista, 2019
[2] Bühler AG, 2021d
[3] Credit Suisse, 2017; Techcrunch, 2020
[4] Simon, 2009, S. 211
[5] Bühler AG, 2021c
[6] Bühler AG, 2021d
[7] Schweizerische Gesellschaft für Technikgeschichte und Industriekultur, 2009, S. 1f.
[8] Gebrüder Bühler, 1961, S. 4.
[9] Gebrüder Bühler, 1961, S. 5
[10] Bühler AG, 1900, S. 11
[11] Gebrüder Bühler, 1961, S. 4f.
[12] Gebrüder Bühler, 1961, S. 5
[13] Gebrüder Bühler AG, 1978, S. 80
[14] Gebrüder Bühler, 1961, S. 5
[15] Scheesseler-Muehle, o.D.a, Abschn. 3, 5
[16] Müller-Scheeßel, 2017, S. 13ff.
[17] Bühler, 1900, S. 15f.
[18] Holderegger & Sonderegger, 1989, S. 6-9
[19] Gebrüder Bühler AG, 1978, S. 80
[20] Tischert, o.D., S. 10f.
[21] Gebrüder Bühler, 1961, S. 5
[22] Bühler, 1900, S. 11
[23] Bühler AG, 2010, S. I
[24] Bühler, 1900, S. 16
[25] Bühler AG, 2010, S. I
[26] Kettenbach, 1908, S. 169-172
[27] Bühler AG, 2010, S. I
[28] Müller-Scheeßel, 2017, S. 13f.
[29] Bühler AG, 1900, S. 12
[30] Wegmann & Bachmann, 1920, S. 52
[31] Schindler, Behn-Eschenburg & Kummer, 1926, S. 11-14
[32] Wegmann & Bachmann, 1920, S. 47
[33] Wegmann & Bachmann, 1920, S. 47
[34] Schindler, Behn-Eschenburg & Kummer, 1926, S. 14
[35] Müller-Scheeßel, 2017, S. 16
[36] Gebrüder Bühler, 1961, S. 5
[37] Wegmann & Bachmann, 1920, S. 57
[38] Schindler, Behn-Eschenburg & Kummer, 1926, S. 14
[39] Bühler AG, 2010, S. I
[40] Schindler, Behn-Eschenburg & Kummer, 1926, S. 14
[41] Schindler, Behn-Eschenburg & Kummer, 1926, S. 14
[42] Kettenbach, 1908, S. V
[43] Schindler, Behn-Eschenburg & Kummer, 1926, S. 14
[44] Bühler, 1900, S. 16
[45] Gebrüder Bühler AG, 1978, S. 80
[46] Bühler AG, 2010, S. I
[47] Kettenbach, 1908, S. V
[48] Bühler, 1900, S. 105
[49] Bühler AG, 2010, S. I
[50] Bühler, 1900, S. 14
[51] Bühler, 1900, S. 18
[52] Bühler, 1900, S. 121
[53] Bühler AG, 2010, S. I; Bühler, 1900, S. 26
[54] Bühler, 1900, S. 26f.
[55] Gebrüder Bühler, 1961, S. 5f.
[56] Gebrüder Bühler, 1961, S. 15
[57] Bühler AG, 2010, S. I

[58] Bühler, 1900, S. 16ff.
[59] Bühler AG, 2010, S. I
[60] Bühler, 1900, S. 29
[61] Gebrüder Bühler, 1961, S. 6
[62] Bühler AG, 2010, S. I
[63] Bühler, 1900, S. 17
[64] Gebrüder Bühler, 1961, S. 15
[65] Holderegger & Sonderegger, 1989, S. 9f.
[66] Stadt Braunschweig, o.D., Abschn. 4
[67] Tischert, o.D., S. 11
[68] Tischert, o.D., S. 5-16
[69] Tischert, o.D., S. 6
[70] Maschinenfabrik und Mühlenbauanstalt G. Luther, Aktiengesellschaft, Braunschweig : gegründet 1846 ; Zweigfabrik in Darmstadt, 1905, S. 5
[71] Räbiger, o.D., Abschn. 9ff.
[72] Scheesseler-Muehle, o.D.-b, Abschn. 7
[73] Räbiger, o.D. Abschn. 10
[74] Kuhl, 2021, S. 14ff.
[75] Räbiger, o.D. Abschn. 10
[76] Maschinenfabrik und Mühlenbauanstalt G. Luther, Aktiengesellschaft, Braunschweig : gegründet 1846 ; Zweigfabrik in Darmstadt, 1905, S. V
[77] Hug & Biswas, 2012, S. 178
[78] Hug & Biswas, 2012, S. 181
[79] Gerbüder Bühler AG, 1985, S.71
[80] Hug & Biswas, 2012, S. 178
[81] Hebeisen, 1996
[82] Warnow, 2019, S. 100
[83] Bühler AG, 2010, S. 18
[84] Bühler AG, 2010, S. 21
[85] Prescher, 1955, S. 61
[86] Urban 2010, S. 2
[87] Warnow, 2019, S. 100
[88] Christof Oswald, Interview, 3. Mai 2021
[89] Christof Oswald, Interview, 3. Mai 2021
[90] Bühler & Klose, 2017, S. 453
[91] Bühler & Klose, 2017, S. 457
[92] Bühler & Klose, 2017, S. 452
[93] Christof Oswald, Interview, 3. Mai 2021
[94] Bühler AG, 2010, S.7
[95] Christof Oswald, Interview, 3. Mai 2021
[96] TMSC, 1982
[97] TMSC, 1984
[98] Gerbüder Bühler AG, 1985, S. 85
[99] Zinn 1996, S. 298
[100] Bonjean et al, 2011, S. 1047-1048
[101] Ocrim S.p.A, o.D.; Bonjean et al., 1047-1048; Alapala, o.D.; Ugur Grubu, o.D.; Selis, o.D.; Bonjean et. al, 2011, S. 1047-1048
[102] Gerbüder Bühler, 1961, S. 5
[103] Hug & Biswas, 2012, S. 181
[104] Miller Magazine, o.D.
[105] Bänziger, 2014, Abshn. 5
[106] Tagblatt, 2013
[107] Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1994
[108] Hug & Biswas, 2012, S. 181
[109] Simon, 2009, S. 210
[110] Simon, 2009, S. 211
[111] Rietmann, 2004
[112] Hoover, 2020
[113] Neue Zürcher Zeitung, 1994

[114] Tagblatt, 2014
[115] Handels Zeitung, 1997
[116] Kick, 1998
[117] Kick, 1998
[118] Kick, 1998
[119] Kick, 1998, Abschn. 2
[120] Kick, 1998, Abschn. 1
[121] Kick, 1998
[122] Kick, 1998, Abschn. 4
[123] Handels Zeitung, 1998a
[124] Financial Times, 1997
[125] Handels Zeitung, 1996
[126] Riechenberger, 1997
[127] Kick, 1998
[128] Handels Zeitung, 1998a
[129] SDA – Schweizerische Depechenagentur, 1999
[130] SDA – Schweizerische Depechenagentur, 1999
[131] Hug & Biswas, 2012, S. 179
[132] Hug & Biswas, 2012, S. 179
[133] Bilanz, 2001
[134] Bilanz, 2001, Abschn. 1
[135] Bilanz, 2001
[136] Bilanz, 2001
[137] Römer, 2001
[138] Bilanz, 2001
[139] Bilanz, 2001
[140] Bilanz, 2001
[141] Römer, 2001
[142] Griesser, 2004
[143] Christof Oswald, Interview, 3. Mai 2021
[144] Bühler AG, 2020b
[145] Bühler AG, 2014
[146] St. Galler Tagblatt, 2014
[147] Flütsch, 2008
[148] Flütsch, 2008
[149] Bonjean et al, 2011, S. 1047-1048
[150] Food2Multimedia GmbH, o.D.
[151] Bühler AG, o.D.d
[152] Bühler AG, 2013; Rösch, 2004
[153] Miller Magazine, 2017
[154] Griesser, 2019, Abschn. 2
[155] Handels Zeitung, 1998b
[156] Antoine Bolay, Interview, 06.05.2021
[157] Microsoft, 2019
[158] Microsoft, 2018
[159] Microsoft, 2020
[160] Bühler AG, 2020c
[161] Bühler AG, 2019a
[162] Bühler AG, o.D.b
[163] Bühler AG, 2019c, Abschn. 1
[164] Bühler AG, 2021c, S. 3
[165] Bühler AG, 2019b, Abschn. 1
[166] Bühler AG, o.D.c
[167] Bühler AG, 2020b
[168] Bühler AG, 2020a
[169] Bühler AG, 2021a
[170] Bühler AG, 2021e
[171] Bühler AG, o.D.e
[172] Food and Agricultural Organisation of the United States – FAO, o.D.

Literaturverzeichnis

Alapala. (o.D.). Alapala. Abgerufen am 10. Mai 2021 von https://www.alapala.com/en/

Bänziger, U. (2014, 12. Februar). *Urs Bühler zieht sich zurück*. Tagblatt. Abgerufen am 15. April 2021 von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/wil/urs-buehler-zieht-sich-zurueck-ld.489977

Bilanz. (2001, 31. Dezember). *Ein Neuling soll es richten*. Handelszeitung. Abgerufen am 13. Mai 2021 von https://www.handelszeitung.ch/geld/ein-neuling-soll-es-richten

Bonjean, A., Angus, W., & Van Ginkel, M. (2011). *The World Wheat Book: A History of Wheat Breeding (Vol. 2)*. Lavoisier.

Bühler. (1900). *Die Firma Adolf Bühler in Uzwil (Schweiz): Ein Überblick über ihren vierzigjährigen Bestand 1860 - 1900*. Art. Institut Orell Füssli.

Bühler AG. (o.D.a). *Arrius ®*. Abgerufen am 13. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/en/products/arrius_integratedgrindingsystem.html

Bühler AG. (o.D.b). *Grain Innovation Center, Uzwil*. Abgerufen am 4. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/locations/Switzerland-Uzwil-Our-Worldwide-Headquarters/Switzerland-Uzwil-Grain-Technology-Center.html

Bühler AG. (o.D.c). *Mill E3 Future of milling*. Abgerufen am 3. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/en/industries/Wheat-and-grain/future-of-milling.html

Bühler AG. (o.D.d). *Stefan Scheiber*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/about-us/organization/stefan-scheiber.html

Bühler AG. (o.D.e). *Über uns*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/about-us.html

Bühler AG. (2010). *Bühler - 150 years of innovations for a better world*. Uzwil: Bühler AG.

Bühler AG. (2013). *Willkommen bei Bühler.* Uzwil: Bühler AG.

Bühler AG. (2014). *Annual Report 2013*. Bühler AG.

Bühler AG. (2019a, 22. Mai). *Bühler eröffnet Innovationscampus CUBIC*. Abgerufen am 6. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_eroeffnetinnovationscampuscubic.html

Bühler AG. (2019b, 27. August). *Bühler revolutioniert mit Mill E3 die Müllerei*. Abgerufen am 6. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_revolutioniertmitmille3diemuellerei.html

Bühler AG. (2019c, 30. August). *Bühler ruft Industrie auf, sich jetzt für eine nachhaltige Zukunft einzusetzen*. Abgerufen am 4. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_ruft_industrieaufsichjetztfuereinenachhaltigezukunfteinz.html

Bühler AG. (2020a, 19. Juni). *Bühler eröffnet neues Food Application Center: Hier entwickelt Bühler mit Partnern die Zukunft der Lebensmittel.* Abgerufen am 8. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_eroeffnetneuesfoodapplicationcenterhierentwickeltbuehler.html

Bühler AG. (2020b, 16. November). *Aufbruch in eine neue Ära der Müllerei*. Abgerufen am 12. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/aufbruch_in_eineneueaeradermuellerei.html

Bühler AG. (2020c, 10. Dezember). *Einigung zwischen Bühler und swisca, Anzahl installierter Hochpräzisionswaagen von Bühler übersteigt 150'000*. Abgerufen am 8. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/einigung_zwischenbuehlerundswiscaanzahlinstallierterhochpraezisi.html

Bühler AG. (2021a, 4. März). *Bühler und Vyncke gehen strategische Partnerschaft ein, um kohlendioxidarme Lebensmittelanlagen anzubieten*. Bühler Group. Abgerufen am 16. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_und_vynckegehenstrategischepartnerschafteinumkohlendioxi.html

Bühler AG. (2021b, 15. Februar). *Proven reliability – bounded optimism.* Bühler AG.

Bühler AG. (2021c, 15. Februar). *Annual Report 2020*. Bühler AG.

Bühler AG. (2021d, 10. März). *Corporate Presentation 2021.* Bühler AG.

Bühler AG. (2021e, 16. März). *Bühler und Balaguer unterzeichnen Kooperationsvertrag für Entwicklung und Lieferung von hochwertigen SmartRolls und Dienstleistungen für die Getreideverarbeitung*. Bühler Group. Abgerufen am 16. Mai 2021 von https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_und_balaguerunterzeichnenkooperationsvertragfuerentwickl.html

Bühler, M., & Klose, N. (2017). Mehr als nur Zahlen - Warum M&A-Transaktionen scheitern und wie ein ganzheitliches Controlling zum Gelingen beitragen kann. In W. Funk, & J. Rossmanith (Hrsg.), *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling* (S. 445 - 467). Wiesbaden: Springer Gabel.

Credit Suisse. (2017, 17. April). Anzahl der Unique User von Apple-Geräten und -Services weltweit von 2011 bis 2016 und Prognose bis 2020 (in Millionen) [Graph]. In *Statista*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/790816/umfrage/anzahl-der-unique-user-von-apple-geraeten-und-weltweit/

Flütsch, A. (2008, 4. April). Spinnst du, was willst du bei Bühler in Uzwil? In *Factiva*. Abgerufen am 12. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=16218084866190968348558844246

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (o.D.). *FAOSTAT.* Abgerufen am 3. Mai 2021 von http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC

Food2Multimedia GmbH. (2016, 1. Juli). Stefan Scheiber ist neuer CEO von Bühler. Backwelt. Abgerufen am 6. Mai 2021 von https://www.backwelt.de/newsview/stefan-scheiber-ist-neuer-ceo-von-buehler.html

Frankfurter Allgemeine Zeitung. (1994, 24. August). BUEHLER SEES LOWER TURNOVER AND HIGHER LOSSES IN 1993. In *Factiva*. Abgerufen am 12. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=1621806260858017970347746640425

Gebrüder Bühler AG (1961). *100 Jahre Gebrüder Bühler Uzwil, Schweiz*. Uzwil: Gebrüder Bühler AG.

Gebrüder Bühler AG (1978). *Damit Sie uns besser kennenlernen.* (2. Aufl.). Uzwil: Buchdruckerei Flawil AG.

Gebrüder Bühler AG. (1985). *Profil einer Gruppe Zahlen, Daten, Fakten.* Uzwil: Buchdruckerei Flawil AG.

Griesseer, T. (2004, 14. Mai). Bühler geht in Position . In *Factiva*. Abgerufen am 13. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180822515706354568590710707

Griesser, T. (2019, 2. August). *Auf der Jagd nach Innovationen: Bühler-Konzern umgarnt kreative Start-ups*. Tagblatt. Abgerufen am 10. Mai 2021 https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/buhler-umgarnt-kreative-start-ups-ld.1091992

Handels Zeitung. (1997, 28. August). Zum Beispiel Bühler, Uzwil. In *Factiva*. Abgerufen am 11. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180736986206467012564492668

Handels Zeitung. (1998a, 22. Januar). Umbau/Bühler. In *Factiva*. Abgerufen am 6. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180782232603726466753 1217854

Handels Zeitung. (1998b, 29. April). Bühler Pionier des Fortschritts. In *Factiva*. Abgerufen am 6. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180881723708177018731065808

Handels Zeitung. (1999, 8. Dezember). Die Öffnung steht in den Sternen. In *Factiva*. Abgerufen am 24. April 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180765141008031229536722034

Holderegger, W., & Sonderegger, S. (1989). *Teufener Mühlen: Wirtschaft und Wasserkraft*. Kommission für Kulturelle Belange der Gemeinde Teufen.

Hoover, G. (2020, 22. Mai). *Forgotten Industrial Giant: The Allis-Chalmers Story*. American Business History Center. Abgerufen am 3. Mai 2021 von https://americanbusinesshistory.org/forgotten-industrial-giant-the-allis-chalmers-story/

Hug, D., & Biswas, C. (Oktober 2012). *Schweizer Wirtschaftsdynastien*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung.

Kettenbach, F. (1908). *Müllerei u. Mühlenbau*. H. G. L. Degener.

Kick, M. (1998, 24. Juni). Buehler steht mitten im Fitnessprogramm Reorganisation der Technologie-Gruppe. In *Factiva*. Abgerufen am 4. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180755716700085285588833798 89

Kuhl, W. (2021, 4. Februar). *Die Maschinenfabrik und Eisengießerei Darmstadt*. Abgerufen am 16. Mai 2021 von https://www.walter-kuhl.de/fabrikviertel/mepdf/19_vonseckzubahnbedarf.pdf

Maschinenfabrik und Mühlenbauanstalt G. Luther, Aktiengesellschaft, Braunschweig: gegründet 1846; Zweigfabrik in Darmstadt. (1905). Abgerufen am 24. April 2021 von https://doi.org/10.24355/dbbs.084-200909181415-0

Miller Magazine. (o.D.). *World Milling Industrie and Turkey.* Miller World Milling and Pulses Technologies Refeerd Magazine. Abgerufen am 3. Mai 2021 von https://millermagazine.com/english/now-with-gea-golfetto-sangati-strengthens-its-global-presence/.html

Müller-Scheeßel, J. (2017, April). Wegmann Walzenstühle. In Vereinigung zur Erhaltung von Wind- und Wassermühlen in Niedersachsen und Bremen e.V. (Hrsg.), *Der Mühlstein. Regionalausgabe für Niedersachsen und Bremen*. Detmold: Moritz Schäfer GmbH & Co. KG.

Microsoft. (2018, 25. September). *Bühler lanciert wegweisende Cloud-Plattform für die Lebens- und Futtermittelindustrie.* Microsoft. Abgerufen am 8. Mai 2021 von https://news.microsoft.com/de-ch/2018/09/25/buhler-lanciert-cloud-plattform-fuer-die-lebens-und-futtermittelindustrie/

Microsoft. (2019, 19. Juni). *Bühler Group brings food safety to the forefront with IoT*. Microsoft. Abgerufen am 2. Mai 2021 von https://customers.microsoft.com/de-de/story/730776-buhler-group-consumer-goods-azure-iot-germany

Microsoft. (2020, 24. August). *Bühler Group enables intelligent manufacturing insights for a safer, greener tomorrow*. Microsoft. Abgerufen am 3. Mai 2021 von https://customers.microsoft.com/en-us/story/840041-buhler-group-discrete-manufacturing-azure-en-switzerland

Neue Zürcher Zeitung. (1994, 25. Februar). In *Factiva*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=16218069240900507548698388217

Ocrim S.p.A. (o.D.). *About us*. Ocrim S.p.A. Abgerufen am 13. Mai 2021 von https://www.ocrim.com/inglese/azienda_en.html

Prescher , R. (1955). *Der Rote Hahn über Braunschweig - Luftschutzmassnahmen und Luftkriegseriegnisse in der Stadt Braunschweig 1927 bis 1945*. Braunschweig: Waisenhaus Buchdruckerei Braunschweig.

Räbiger, M. (o.D.). *Gottlieb und Hugo Luther – Pioniere des industriellen Mühlenbaus*. Klio e.V. Abgerufen am 28. April 2021 von https://www.gibs.info/index.php?id=1105

Riechenberger, H. (1997, 26. August). Umbau der Bühler-Gruppe. In *Factiva*. Abgerufen am 2. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180773620202937193016703189

Rietman, M. (2004, 5. Mai). Bühler: Bühler müllert mit Erfolg in China. *Handels Zeitung*. Abgerufen am 4. Mai 2021 von https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/buehler-buehler-muellert-mit-erfolg-china

Römer, M. (2001, 5. Mai). Bühler hadert mit Restrukturierung. In *Factiva*. Abgerufen am 5. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180811275609422868050734825

Rösch, M. (2004, 14. Mai). Bühler will sich öffnen - Fit trimmen für die Börse. In *Factiva*. Abgerufen am 3. Mai 2021von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162184429406608836320862978091

Scheesseler-Muehle (o.D.a). Kurze Geschichte des Walzenstuhls bis 1950. Abgerufen am 2. Mai 2021 von http://www.scheesseler-muehle.de/walzenstuehle/geschichte/geschichte.shtml

Scheesseler-Muehle (o.D.b). Firma G. Luther Braunschweig. Abgerufen am 2. Mai 2021 von http://www.scheesseler-muehle.de/walzenstuehle/firmengeschichte/luthergesch.shtml

Selis. (o.D.). Selis. Abgerufen am 2. Mai 2021 von https://www.selis.com.tr/de/

Schindler, D., Behn-Eschenburg, H., & Kummer, W. (1926). *Maschinenfabrik Oerlikon - 1876-1926*. Als Manuskript gedruckt.

Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century - Success Strategies of Unknown World Market Players*. Zürich: Springer.

Stadt Braunschweig (o.D.). *Industrieller Aufbruch.* Abgerufen am 2. Mai. 2021 von https://www.braunschweig.de/leben/stadtportraet/geschichte/etappen-der-stadtgeschichte/industrieaufbruch.php

Statista. (2019, 3. Januar). Pro-Kopf-Absatz im Markt für Brot & Backwaren weltweit nach Ländern im Jahr 2018 (in Kilogramm) [Graph]. In *Statista*. Abgerufen am 20. Mai 2021 von https://de.statista.com/prognosen/759082/pro-kopf-absatz-im-markt-fuer-brot-und-backwaren-weltweit-nach-laendern

St. Galler Tagblatt. (2014, 12. Februar). Urs Bühler zieht sich zurück Bühler AG Älteste Tochter in den Verwaltungsrat gewählt. In *Factiva*. Abgerufen am 4. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=1621808410327037401565971479556

Schweizerische Gesellschaft für Technikgeschichte und Industriekultur (2009). *Bühler Uzwil: ein Technologiekonzern*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von https://sgti.ch/site/wp-content/uploads/2019/05/In-Ku-56-Bühler-Uzwil.pdf

Schweizerische Depechenagentur - SDA. (1999, 3. Juni). Maschinenbaukonzern Bühler 1998 mit tieferem Umsatz Konzerngewinn von 25,7 Mio. Franken. In *Factiva*. Abgerufen am 8. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=16218078892940346647832164375

Tagblatt. (2013, 18. Januar). *Kurzarbeit für alle Mitarbeiter*. Tagblatt. Abgerufen am 3. Mai 2021 von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/arbon-kreuzlingen-weinfelden/kurzarbeit-fuer-alle-mitarbeiter-ld.811077

TechCrunch. (2020, 12. Februar). Anzahl der monatlich aktiven Nutzer von WhatsApp weltweit in ausgewählten Monaten von April 2013 bis Februar 2020 (in Millionen) [Graph]. In *Statista*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285230/umfrage/aktive-nutzer-von-whatsapp-weltweit/

Tischert, H. (o.D.). *110 Jahre Luther-Werke Luther & Jordan Braunschweig*. Berlin: Gebr. Feyl.

TMSC. (1983, 19. Oktober). Buehler Miag of West Germany, a subsidiary of Gebrueder Buehler of Switzerland, intends to reduce its workforce from the current 2,056 to between 1,000 and 1,100. In *Factiva*. Abgerufen am 7. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180486003908883549243220255

TMSC. (1984, 30. November). Preliminary final results for 1981 from Buehler Miag of West Germany. In *Factiva*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=162180466086102707537506939709

Ugur Grubu. (o.D.). Ugur Grubu. Abgerufen am 6. Mai 2021 von http://www.ugurgrubu.com/index.php?lang=eng

Urban , A. (2010). Mühlen in Dreseden - Neuste Geschichte. RMDZ. Abgerufen am 12. Mai 2021 https://www.rmdz.de/fileadmin/user_upload/Neueste_Geschichte_Muehlen_Dresden.pdf

Wegmann, A., & Bachmann, G. (1920). *Die wirtschaftliche Entwicklung der Maschinenfabrik Örlikon 1863-1917*. Müller, Werder & Co.

Warnow, L. M. (2019, 20. Dezember). *Die Technischen Anlagen des Heeresverpfelegungsamtes Spandau- Der Weg des Getreides*. Htw-Berlin. Abgerufen am 12. Mai 2021 von https://opus4.kobv.de/opus4-htw/frontdoor/deliver/index/docId/1451/file/MA.Warnow.TechnischeAnlagen.HVerpflASpandauKorr.pdf

Zinn, K. (1996). Zwanzig Jahre Wirtschaftskrise - Signal eines Epochenwandels? Arbeit, 5(3), 298–317.

Wie Phönix aus der Asche – die Geschichte der Helvetia Feuerversicherungsgesellschaft

Autoren: Alina Kaminke, Raphael Marquart, Anne Rümmler

Einleitung

Wer im St. Galler Raum kennt die Helvetia nicht? Eine der ersten Schweizer Versicherungsgesellschaften, welche heute noch besteht und mit 5.47% Marktanteil zu den sechs grössten Sachversicherungsunternehmen in der Schweiz gehört.[1] Die Helvetia blickt inzwischen auf eine mehr als 160-jährige Firmengeschichte zurück, in der sich so einige spannende Ereignisse abgespielt haben. Wussten Sie zum Beispiel, dass die Helvetia mittlerweile sogar das Weltall versichert, oder dass die Prämieneinnahmen seit 1861 um den Faktor 1'825 gestiegen sind?

Das ist sehr beeindruckend, doch wie genau ist die Helvetia so gross geworden und wie schaffte sie es über 160 Jahre zu bestehen? Während den Meisten wohl bekannt ist, dass die Helvetia aus vielen Zusammenschlüssen unterschiedlicher Versicherungsunternehmen – wie der Helvetia Allgemeinen Versicherungsgesellschaft, der Helvetia Feuerversicherungsgesellschaft, der Patria oder der National Suisse – gewachsen ist und diese die heutige Helvetia ausmachen, ist es vermutlich Wenigen bekannt, dass die Helvetia vor gut 160 Jahren ursprünglich aus zwei eng miteinander verbundenen Gesellschaften, der Helvetia Allgemeinen Versicherungsgesellschaft (Gründung: 1858) und der Helvetia Feuerversicherungsgesellschaft (nachfolgend Helvetia Feuer) (Gründung: 1861), entstanden ist.

Insbesondere die Helvetia Feuer ist stark gewachsen und hat massgeblich zum Erfolg der heutigen Helvetia beigetragen. So möchten wir in dieser Firmengeschichte die Helvetia Feuer genauer unter die Lupe nehmen und untersuchen, wie diese die Grundlage für den Erfolg der heutigen Helvetia Gruppe legte. Dabei betrachten wir aus einer strategischen Perspektive detailliert die Geschichte von der Gründung 1861 bis zum Zusammenschluss dreier Helvetia-Gesellschaften im Jahre 1962. Wir ziehen dabei den Schlussstrich nach genau 100 Jahren, im Jahr 1962, da bis dahin der Grundstein gelegt wurde und die Helvetia Feuer eigenständig betrachtet werden kann.

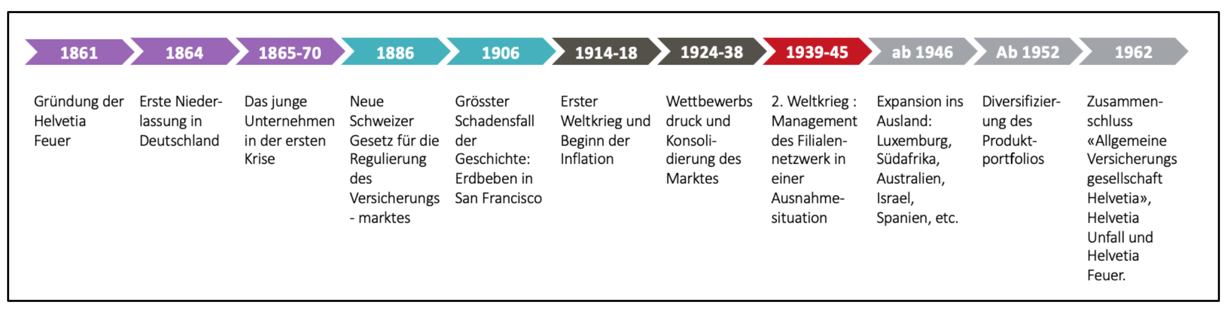


***Abbildung* 1: Eigene Darstellung. Die Geschichte der Helvetia Feuer von 1861 bis 1962.**

Der obige Zeitstrahl gibt dabei einen ersten kompakten Überblick über die Geschichte der Helvetia Feuer. Diese Firmengeschichte beschreibt aber nicht einfach die chronologische Geschichte der Helvetia Feuer, sondern beschäftigt sich auch ausführlich mit den strategischen Entscheidungen, den Fähigkeiten sowie Kompetenzen der Gesellschaft und vergleicht die Helvetia Feuer mit den damals relevanten Konkurrenten und dem Schweizer Assekuranzumfeld. Mittels relevanter Erfolgsfaktoren – wie beispielsweise der Prämienentwicklung – und strategischer Konzepte werden zudem die Erfolge und Misserfolge des Unternehmens erklärt. Dabei wird die nachfolgende Firmengeschichte in fünf Phasen aufgeteilt und an ausgewählten Stellen ein kurzer Exkurs vorgenommen. So startet die nachfolgende Firmengeschichte beispielsweise mit einem kurzen Exkurs in die Entstehung der modernen Versicherungsunternehmen, damit die Leserschaft einen ersten Einblick in die Versicherungswelt erhält.[2] Zum Schluss wird noch ein kurzes Fazit der Firmengeschichte gezogen, um abschliessend zusammenzufassen wie aus der kleinen Helvetia Feuer ein internationaler Allbranchenversicherer wurde.

Exkurs Entstehung der modernen Versicherungerungsunternehmen:
Der Begriff der Versicherung existiert es schon wirklich lange. So gibt es Hinweise darauf, dass bereits in Babylonien, schon vor unserer christlichen Zeitrechnung, die ersten Versicherungen abgeschlossen wurden. Damals ging es vorwiegend darum, dass sich Karawanenführer mit ihren Teilnehmenden gegenseitig absicherten, sodass Schäden gemeinsam getragen wurden.
Die Geschichte der modernen Versicherungsunternehmen startete hingegen erst Ende des 17. Jahrhunderts in Grossbritannien. So berichten verschiedene Quellen, dass sich Ende des 17. Jahrhunderts in Grossbritannien Kaufleute und Reeder erstmals im Kaffeehaus des Edward Lloyd in London getroffen hatten, um Seefahrtversicherungen abzuschliessen. Dies war die Geburtsstunde der modernen Versicherungsunternehmen und es bildete sich daraus eines der wichtigsten Versicherungszentren der Welt.
Zu diesem Zeitpunkt war die Schweiz noch ein loser Staatenbund von verschiedenen kleinen Kantonen, welche alle eigene Gesetze, Zölle und Währungen hatten. Aufgrund der unterschiedlichen Gesetzgebungen und der Vielzahl kleiner Gebiete war es damals kaum möglich eine tragfähige Versicherungsunternehmung in der Schweiz zu gründen. Ausserdem kam hinzu, dass jeder Kanton eigene Lizenzen vergab. Man hatte dementsprechend keine andere Wahl als bei jedem Kanton einzeln eine Lizenz zu beantragen.
Erst Mitte des 19. Jahrhunderts, mit der Gründung des Schweizer Bundesstaates 1848, wurde eine einheitliche Gesetzgebung geschaffen, welches den Grundstein für die Versicherungsunternehmen in der Schweiz legte.

Periode 1 (1861 – 1870): Die Feuertaufe



Abbildung 2: Der Brand von Glarus[3]

Brandkatastrophe in Glarus

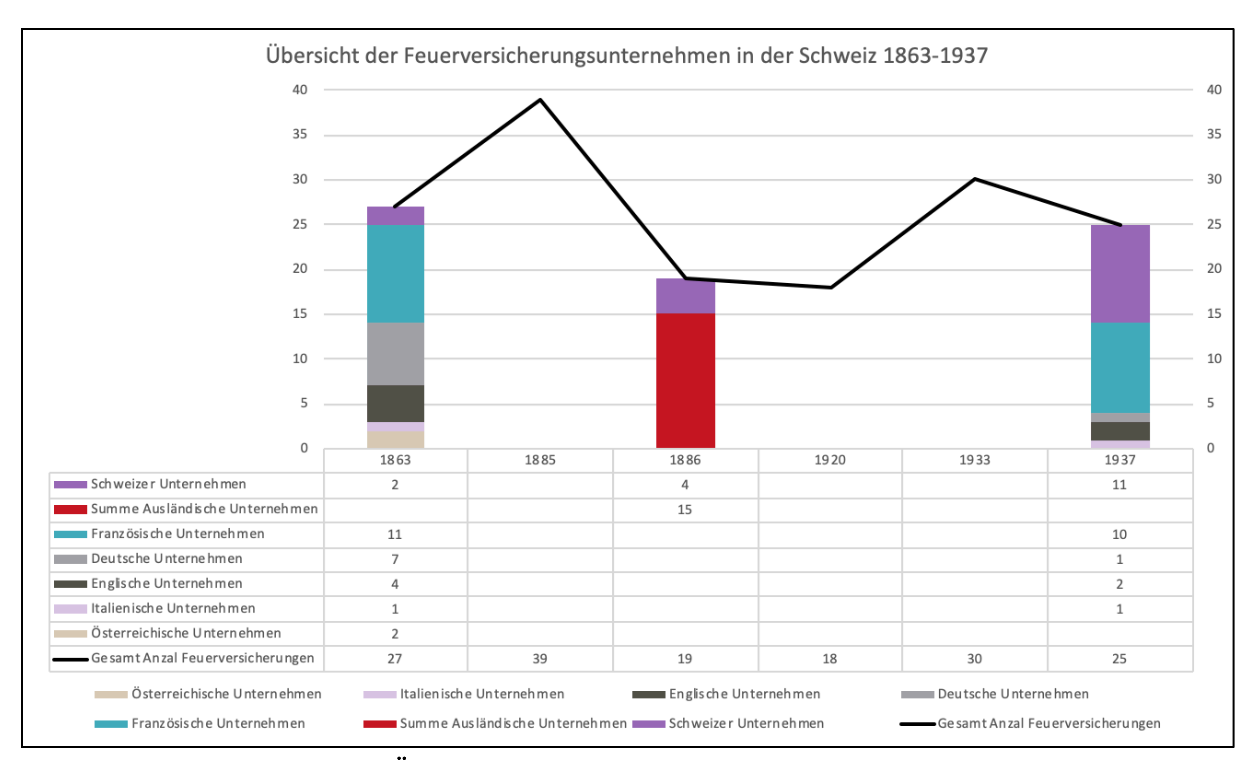
Vom 10 auf den 11. Mai 1861 stand die Stadt Glarus in Flammen. Grosse Teile des Ortes wurden zerstört und über 600 Häuser brannten nieder, sodass knapp die Hälfte der Einwohner schlagartig obdachlos wurde. Der Schaden an Häusern und Hausrat erreichte eine Höhe von mehr als CHF 9 Millionen. Schon damals besassen die Kantonalen Feuerversicherungsanstalten wie heute ein Monopol auf die Gebäudeversicherung, die auch den Schadensfall eines Brands abdeckte. Allerdings verfügten nur wenige Betroffene über eine Feuerversicherung für ihr Haus und noch seltener war ihr Mobiliar versichert. Doch selbst die Versicherten konnten sich nicht auf eine Entschädigung verlassen, denn die Glarner Versicherungsanstalt hatte nur einen Reservefond von einer halben Million. Sie musste einen Kredit von CHF 2,4 Millionen durch den Schweizer Staat aufnehmen, um die Schulden gegenüber den Versicherten zu begleichen.[4] Das Vertrauen in die staatliche Versicherung war schwer getroffen. Ob die Versicherung durch eine kantonale Behörde, in vielen Kantonen als Monopol fungierend, ausreichend Schutz bot, wurde Thema der damaligen Debatte. So beschäftigte sich auch der Verwaltungsrat der nur wenige Jahre zuvor gegründeten Helvetia Allgemeinen mit der Bewertung der Situation.[5] Das verfasste Gutachten kam zu dem Ergebnis, dass die kantonalen Gebiete zu klein wären, um einen Risikoausgleich zu gewährleisten und im Falle von grossen Schadensfällen eine Nachschusspflicht in Kraft treten müsse. Vorteile wie eine feste Prämie, anregende Konkurrenz und die erhöhte Absicherung über Rückversicherungen befürworteten ausserdem die private Versicherung laut Bewertung des Gutachtens. Dies legte den Grundstein für die Gründung der Helvetia Schweizerische Feuerversicherungsgesellschaft in St. Gallen, die am 7. November 1861 von der

Generalversammlung der Helvetia Allgemeinen beschlossen wurde. Weil man von einem höheren Risiko für eine Feuerversicherung im Vergleich zur Transportversicherung der Helvetia Allgemeinen ausging, entschied man sich für die Gründung einer eigenen Gesellschaft. Dadurch konnte die Helvetia Allgemeine eine Konfliktsituation und potenzielle Konkurrenz mit den Kantonsbehörden umgehen. Für die Trennung der beiden Gesellschaften sprach ausserdem der damalige Anspruch in der eigenen Branche als Spezialist und Experte zu gelten. Jedoch waren die Aktionäre zur Zeichnung des Aktienkapitals fast identisch und beide Unternehmen teilten sich für mehrere Jahre einen Verwaltungsrat und eine Geschäftsleitung, sodass man von Beginn an von einem engen Zusammenhang der zwei Schwestergesellschaften sprechen kann. Am Rande kann hier bemerkt werden, dass diese kostenffiziente Massnahme bis zur Anpassung des Obligationenrechts 1887, die einen eignen Verwaltungsgrat vorschrieb, weitergeführt wurde.[6]

Schon die Gründung der Gesellschaft zeugt von einer hohen Risikobereitschaft und einem starken Unternehmergeist der Gründer der Helvetia Feuer, dessen Aktienkapital CHF 10 Millionen betrug und welches in vergleichsweise kurzer Zeit aufgebracht wurde. Die Aktionäre zahlten CHF 2 Millionen direkt ein und die restlichen CHF 8 Millionen wurden mittels Verpflichtungsscheinen bereitgestellt.[7]

An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Gründer davon ausgingen, dass die kantonalen Monopole aufgegeben werden würden oder die kantonalen Anstalten zu einem mehrheitlichen Umfang ihr Geschäft bei den privaten Versicherern rückversichern würden. Beides bewahrheitete sich nicht nach den Erwartungen und Forderungen der St. Galler Geschäftsleute. Nur der Kanton Genf löste seine kantonale Behörde 1864 auf.[8] Daher fokussierten sich die privaten Feuerversicherungsgesellschaften hauptsächlich auf die Versicherung von Mobiliar und beweglichem Eigentum während die Gebäude durch die kantonalen Anstalten versichert waren.

Um die Marktsituation der Zeit zu verstehen ist ausserdem ein Blick auf die Konkurrenz notwendig. Während die staatlichen Anstalten in den meisten Kantonen gesetzlich die Gebäudeversicherung übernahmen, gab es verschiedene Anbieter für die Feuerversicherung von Mobiliar. Der steigende Wohlstand der Schweizer Bevölkerung hatte bereits die Gründung einiger Versicherungen ab Mitte des 19 Jahrhunderts zur Folge.[9] Der Brand von Glarus führte dann der Öffentlichkeit eindrücklich die Gefahr von Feuern vor Augen, sodass die Nachfrage aber auch die Gründung von Feuerversicherungen nachhaltig positiv beinflusst wurde. Daher wurde 1863 auch die Basler Feuerversicherunsggesellschaft (nachfolgend Basler Feuer) eröffnet. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits 27 Feuerversicherungen in der Schweiz aktiv. Neben sieben deutschen, vier englischen, einer italienischen und zwei österreichischen Anbietern, hielten die elf französischen Gesellschaften den grössten Marktanteil.[10]



	1863	1885	1886	1920	1933	1937
Schweizer Unternehmen	2		4			11
Summe Ausländische Unternehmen			15			
Französische Unternehmen	11					10
Deutsche Unternehmen	7					1
Englische Unternehmen	4					2
Italienische Unternehmen	1					1
Österreichische Unternehmen	2					
Gesamt Anzal Feuerversicherungen	27	39	19	18	30	25

Abbildung 3: Eigene Darstellung. Übersicht der Feuerversicherungsunternehmen in der Schweiz 1863-1937.

Zusätzlich zur jungen Helvetia und der neu gegründeten Basler Feuer gab es noch die Schweizer Mobiliar, die einen Sonderposten einnimmt. Sie wurde bereits 1826 gegründet, um die Versicherung von Mobiliar anzubieten, welches von den Kantonsbehörden nicht versichert war. Die Mobiliar wurde als Genossenschaft gegründet und zahlte jährliche Überschüsse zurück an ihre Versicherten. Allerdings ergab sich daraus auch eine Nachschusspflicht im Falle hoher Schäden. Die allgemeine Bevölkerung stand den nicht staatlichen Versicherungen anfänglich erst einmal kritisch gegenüber, sodass Vertrauen in das Prinzip der Versicherung und den Anbietern aus privater Hand gefasst werden musste.[11]

Die ersten Jahre der Helvetia Feuer

Neben der direkten Feuerversicherung betrieb die Helvetia Feuer auch von Anfang an das indirekte Geschäft, also die Rückversicherung. Reine Rückversicherungsunternehmen waren noch nicht verbreitet, sodass Versicherungen sich gegenseitig rückversicherten. Die daraus resultierende Risikominderung war auch den Geschäftsleuten der Helvetia bekannt. Moritz Grossmann, Direktor der Helvetia Allgemeinen und Helvetia Feuer war deshalb federführend in der Gründung der Swiss RE 1863.[12] Diese ist noch heute als Rückversicherung tätig und belegt mittlerweile den weltweit zweiten Rang.[13]

Die ersten Geschäftsjahre der Helvetia Feuer liefen ausserordentlich zufriedenstellend für das junge Unternehmen und seine Aktionäre. So hatte die Gesellschaft bereits 1862 nach Hamburg und Bremen und 1864 nach Baden expandieren können.[14] Ausserdem hatte die Helvetia Feuer die Kunden einiger kleiner deutscher Konkurrenten übernehmen können, die den Schweizer Markt verliessen. So zählte die Helvetia Feuer bereits 1864 vierzehn Hauptagenturen und 209 Spezialagenturen. Das Blatt wendete sich im folgenden Jahr als das Schadensvorkommen

deutlich anstieg und die Gesellschaft einen Jahresverlust von 35.000 Franken verzeichnete. Dieser konnte zwar aus den bestehenden Reserven bezahlt werden, doch wurden diese fast vollständig aufgebraucht. Auch in den kommenden drei Jahren konnte kein Gewinn erwirtschaftet werden. Obwohl keine neuen Verluste eintraten, konnte die Helvetia Feuer keine Dividenden auszahlen. Daher wurde 1869 und somit nur sieben Jahre nach der Gründung bereits über eine mögliche Liquidation abgestimmt. Obwohl auch 1869 ein Verlust von 600.000 Franken entstand, entschied die Generalversammlung geschlossen für eine Erhaltung der Gesellschaft und empfahl durchzuhalten um eine Veränderung abzuwarten.
Die Gründe für die verschlechterte Geschäftslage wurden näher untersucht und es konnten zwei wesentliche Faktoren identifiziert werden. Zum einen führte die steigende Anzahl der Konkurrenten zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck, welcher mit sinkenden Prämieneinnahmen einherging und zum anderen verzeichnete die Gesellschaft ein gestiegenes Schadensaufkommen. Auch die Expansion hatte hohe Kosten verursacht und in einigen Gebieten hatte es enorm hohe Schadensquoten gegeben, wie beispielsweise 96% in Bayern.
In Folge sanierte die Geschäftsleitung das Unternehmen, indem unprofitable Standorte wie Bayern und Bremen vorerst aufgegeben wurden. Auch ein Teil des Rückversicherungsgeschäft, welches mit der Schweizer RE in Paris betrieben wurde, spaltete die Helvetia ab. Doch Änderungen waren auch auf dem Heimatmarkt erforderlich. So entschloss die Direktion einen breiten Ausschluss von landwirtschaftlichen Gebäuden und Häusern mit Stroh- oder Schindeldächern. Besonders gefährdete industrielle Gebäude wurden deutlich höher eingestuft und dadurch fast aus dem Portfolio verdrängt.
Dadurch reduzierten sich die Prämieneinnahmen um ein Sechstel. Insgesamt konnte das Prämienniveau auf dem Schweizer Markt jedoch angehoben werden als die bestehenden Verträge ausliefen und neue Tarife abgeschlossen wurden, sodass sich die Situation entspannte.[15] Die Helvetia konnte somit sowohl von einer sinkenden Rivalität als auch von einer agilen Anpassung an den Markt durch das eigene Management profitieren. Trotz der Krise war die Gesellschaft bestrebt ihr Netzwerk auszuweiten und so expandierte die Helvetia Feuer bereits 1869 weiter in die Türkei.[16] Aus heutiger Sicht scheint es einfach zu beurteilen, dass eine Entscheidung gegen die Liquidation der richtige Entschluss war, denn so feierte die Helvetia bereits das 160. Firmenjubiläum. Des Weiteren bleibt herauszustellen, dass die Gesellschaft trotz des Geschäftsausbaus ohne Organisationsfond innerhalb kürzester Zeit profitabel werden konnte. So wären heutige Anforderungen an den Aufbau einer Versicherung deutlich konservativer und der Break-even würde deutlich später erwartet werden. Das junge Unternehmen lernte durch die Krise aber auch das eigene Risiko zu minimieren und mehr Stabilität zu gewährleisten. Während die Helvetia Feuer zu Beginn nur 20% rückversicherte, reduzierte sie den Eigenbehalt in den nächsten Jahren stetig , sodass 1870 bereits 33% rückversichert waren.[17] Ausserdem entschied sich die Helvetia Feuer für eine Priorisierung der Qualität und daraus resultierende Stabilität des Geschäfts gegenüber einer rein quantitaiven Ausdehnung. Diese Einstellung begleitete das Unternehmen über die nächsten Perioden.[18]

Periode 2 (1871-1913): Aufbruch in die neue Welt & Die Einführung eines Schweizer Gesetzes mit brennenden Folgen

Der heimische Schweizer Markt war durch die zunehmende Anzahl an Konkurrenten sehr umkämpft. Zudem lag die durchschnittliche Schadensquote in den ersten 50 Jahren (1861-1911) im Durchschnitt bei 55% was einem hohen Schadenrisiko entspricht. Gründe für die hohen Schadensquoten waren vorwiegend Dorfbrände durch leicht entflammbare Bauarten und eine fehlende Wasserversorgung. [19] Um weiterhin wachsen zu können und dabei zugleich das Risiko länderübergreifend zu diversifizieren, entschied sich die Helvetia Feuer weiter im Ausland zu expandieren.

Expansion – Aufbruch in die neue Welt

Dabei spielten die bereits bestehenden Beziehungen der Helvetia Allgemeinen eine entscheidende Rolle. So trat die Helvetia Feuer zuerst in diese Länder ein, wo die Helvetia Allgemeine bereits tätig war und ein Netzwerk aufgebaut hatte. Die bestehende Expertise konnte somit genutzt werden, um die Organisation der Geschäfte in diesen neuen Gebieten zu erleichtern.[20] So wurde Antwerpen in Belgien (1872)[21] als neuer Markt erschlossen und das deutsche Geschäft in den 80er-Jahren durch die Übernahme der Verträge der liquidierten Berlin-Kölnischen Feuerversicherungsgesellschaft wesentlich vergrössert.[22] Weiter wurde 1884 in Italien eine Niederlassung gegründet, welche aber bereits 1885 aufgrund schlechter Geschäftslage wieder aufgegeben wurde.[23]

Aber nicht nur in Europa strebte die Helvetia eine Expansion an, sondern auch die Hoffnugen auf ein blühendes Geschäft in Amerika war in den St. Galler Köpfen vorhanden. So nahm die Helvetia Feuer 1876 erstmals das Geschäft in den USA auf[24] und gründete Agenturen in San Francisco (1876) und in New York (1896).[25] In den USA konnte die Helvetia Feuer aber auf keine Expertisen der Helvetia Allgemeinen Versicherungsgesellschaft zurückgreifen und musste daher den Markt ohne Hilfe erschliessen und Beziehungen eigenständig aufbauen. Die Gründe für die Entscheidung der Expansion in die USA sind vor allem auf Hoffnungen, kurzfristig ergebene Gelegenheiten und die grossen Träume für die neue Welt zurückzuführen.

Die Versicherungen wurden damals durch ausgewählte Geschäftsvertreter, welche eine Kommission erhielten, den amerikanischen Kunden angeboten. Während in San Francisco die Prämieneinnahmen ganz erfreulich waren, entsprachen die Prämieneinnahmen in NewYork nicht den Erwartungen. Bei genauerer Untersuchung stellte sich heraus, dass der Geschäftsvertreter der Helvetia Feuer in New York auch noch für sechs andere Gesellschaften arbeitete und diese höhere Komissionen zahlten. Auch eine leichte Erhöhung der Kommissionszahlung führte nicht zum gewünschten Erfolg, die Prämieneinnahmen schrumpften weiter. Als sich 1899 zunehmend ein Preiskampf entwickelte und auch die Schadenszahlungen anstiegen, entschied die Helvtia Feuer bereits 1901 sich wieder aus New York zu verabschieden.[26]

Das Geschäft in San Francisco wurde aber beibehalten. Diese Entscheidung sollte ein paar Jahre später noch fatale Folgen haben. So ereignete sich 1906 ein grosses Erdbeben in San

Francisco, welches grosse Teile der Stadt zerstörte und der Auslöser für verherende Flächenbrände war. Der Schaden belief sich auf USD 375 Millionen (nach heutigem Wert ca. USD 4.5 Milliarden).[27] Zwar schlossen die Policen der Helvetia Feuer «Brand aufgrund von Erdbeben» explizit aus, doch da die Standard-Policen amerikanischer Versicherungen in San Francisco dies nicht vorsahen, entschied das Gericht gegen die Helvetia Feuer. Demzufolge sah sich die Gesellschaft mit einem Schaden von CHF 9.5 Millionen konfrontiert. Nach Abzug aller Rückversicherungen blieb ein Schaden von CHF 3 Millionen übrig, welche die Unternehmung aus der eigenen Kasse zu tragen hatte. Der Schaden in San Francisco gilt bis heute als der grösste Schadensfall der Unternehmensgeschichte. Nach Beendigung aller Schadenszahlungen, welche sich bis ca. 1910 hinzogen, schloss die Gesellschaft schliesslich auch in San Francisco ihre Türen und zog sich aus dem nordamerikanischen Kontinent zurück.[28] Der Traum eines blühenden Geschäfts in der neuen Welt kam der Helvetia Feuer somit teuer zu stehen.

Aus strategischer Sicht sind die Gründe für den Misserfolg in den USA sehr unterschiedlich.

In San Francisco hatte die Helvetia Feuer sehr viel Pech. So waren, wie erwähnt, die Schäden eigentlich in den Policen ausgeschlossen, dennoch wurde man zu Schadenszahlungen verurteilt. Die Basler Feuer hatte hingegen unglaubliches Glück, denn auch sie gründete 1891 in San Francisco eine Filiale, verliess den Amerikanischen Markt aber kurz vor dem grossen Erdbeben, sodass ihr riesige Schadenszahlungen erspart blieben. San Francisco zeigt somit eindrücklich wie nahe Glück und Pech beeinander liegen können. Allerdings konnte die Helvetia Feuer die hohe Schadenssumme problemlos aus der eigenen Kasse zahlen. Was mitunter ein grosser Verdienst des über 50-jährigen Direktors Moritz Grossmann war. So prägte dieser durch sein organisatorisches Geschick, seinem geschäftlichen Weitblick und die finanzielle stabile Ausrichtung der Helvetia Feuer den Erfolg massgeblich.[29] Er wird von der Mobiliar gar als genialer Direktor bezeichnet, welcher ein hohes Ansehen in der Schweiz genoss und viel Vertrauen bei den Vericherten gewinnen konnte.[30]

In New York hingegen gab es viele Gründe, welche in Summe, zum Ausscheiden führten. So hatte das Management in New York die Wichtigkeit einer attraktiven Bezahlung (Kommission) für die Geschäftsvertreter oder die Relevanz eines unabhängigen Geschäftsvertreter nicht erkannt. Das zeigt klare Managementfehler in Bezug auf eine ungenügende oder gar versäumte Planung und Strategie sowie eine nachlässige Kontrolle auf. Zudem fehlte der Helvetia Feuer die Expertise bezüglich einem eigenen Aufbau der Geschäfte im Ausland, da sie bislang immer auf die Expertise der Helvetia Allgemeinen Versicherung zurückgreifen konnte. Das dürfte ebenfalls dazu beigetragen haben, dass speziell der Erfolg in New York ausblieb.

Auch wenn das Amerikageschäft für die Helvetia Feuer nicht gut ausging, liessen sie sich dennoch nicht von weiteren Expansionen abhalten. So wurde 1913 auch noch eine Filiale in Indien (Bombay) eröffnete.[31] Bei dieser weiteren Expansion orientierte sich die Helvetia Feuer an Kolonialstrukturen und Geschäftbeziehungen, sodass das indische Geschäft auf europäische Kunden fokussiert war.[32] Kritische Quellen sprechen jedoch von einer unstrukturierten Auswahl.[33] Aufgrund der zu Beginn in dieser Periode angesprochenen

länderübergreifenden Risikodiversifizierung machte eine solche internationale Expansion durchaus Sinn, dennoch konnten keine belegbaren Gründe oder Hinweise gefunden werden, welche dafür sprachen genau in dieses Land zu expandieren. Auch die Konkurrenten expandierten nicht nach Indien, welche eine Nachahmung oder das Folgen der Konkurrenz ausschliesst. Es besteht der Anschein, dass die Länderselektion eher zufällig, möglicherweise aufgrund kurzfristiger Gelegenheiten und Kontakte, statt planerisch war.
Aus strategischer Sicht stellt sich ausserdem die Frage, ob denn auch andere Schweizer Versicherungsunternehmen expandierten und ob die Expansionsstrategie der Helvetia Feuer trotz der Verluste in Amerika positiv war.
Die Mobiliar Versicherung hat sich bis Ende 1912 überhaupt nicht auf das Ausland fokussiert. Vielmehr war man damit beschäftigt Rückversicherungen zu wechseln und mit den tieferen Konditionen anderer Versicherungsanbieter in der Schweiz mitzuhalten. Die Prämieneinnahmen stiegen von CHF 761’962 im Jahre 1862 auf CHF 4'211’649 im Jahre 1912, was einem Faktor 5.5 entspricht.
Die Basler Feuer hingegen betrieb eine noch deutlich agrssivere Expansionsstrategie als die Helvetia Feuer. So war die Gesellschaft Ende 1912 schon in 17 Ländern (direkt oder indirekt) vertreten.[34] Die Prämieneinnahmen stiegen von CHF 822’908 im Jahre 1863 (Gründungsjahr) auf CHF 11'189’474 im Jahre 1912, was einem Faktor 13 entspricht.[35]
Die Prämieneinnahmen der Helvetia Feuer stiegen von CHF 855'961 im Jahre 1862 auf CHF 8'022’282 im Jahre 1912, was einer Zunahme um Faktor 9.3 entspricht.[36]
Mit den gegebenen Daten lässt sich eine klare Tendenz feststellen, dass die Expansionsstrategien der Helvetia Feuer und der Basler Feuer erfolgskritisch waren. Dies zeigen die wesentlich höheren Zunahmen der Prämieneinnahmen der Helvetia Feuer (Faktor 9.3) und der Basler Feuer (Faktor 13) im Vergleich zur Mobiliar (Faktor 5.5), welche keine Expansionsstrategie verfolgte.

Heimatmarkt – Die Einführung eines Schweizer Gesetzes mit brennenden Folgen

Nachdem wir nun ausführlich die Expansionsstrategie analysiert haben, möchten wir nun noch den Schweizer Assekuranzmarkt etwas genauer betrachten, da speziell die Einführung eines neuen Gesetzes brennende Folgen hatte.
Mit der Einführung des «Bundesgesetzes betreffend der Beaufsichtigung von Privatunternehmen im Gebiete des Versicherungswesens» von 1885 wurde die private Versicherungswirtschaft in der Schweiz das erste Mal staatlich reguliert.[37] Gründe dafür waren die zunehmende Abnahme der Gewinnmargen und die geringer werdenden Kapitalien der Versicherungsunternehmen. Die Eidgenossenschaft hatte dadurch das Gefühl, dass Versicherungsunternehmen zunehmend finanzielle Schwierigkeiten erhielten und zahlungsunfähig werden würden. Als Schutz für die Versicherten wurde, daher die neue Gesetzesgrundlage eingeführt, um unsolide Unternehmen auszuschliessen und zukünftig vom Schweizer Markt fernzuhalten.[38] Eine derartige Gesetzgebung war nicht nur in der Schweiz neu, sondern auch weltweit einzigartig. Erst viele Jahre später führten Deutschland (1901) und Frankreich (1905) ähnliche Gesetzgebungen ein.[39]

Diese neue Regulierung hatte enorme Auswirkungen auf die gesamte Schweizer Assekuranz. So mussten sich fortan beispielsweise Banken und Versicherungen klar voneinander trennen, gesetzliche Mindestreserven eingehalten werden und detaillierte Jahresabschlüsse erstellt werden. Die neuen Regulierungen hatten zur unmittelbaren Folge, dass von den 163 in der Schweiz tätigen Versicherungsgesellschaften (ganzer Markt), 66 auf eine Konzession verzichteten und von den übrigen 97 Gesellschaften die Mehrzahl innerhalb von 10 Jahren ebenfalls unterging.[40] Das ist im Gesamt-Versicherungsmarkt ein Rückgang von über 70%.
Betrachtet man den reinen Feuerversicherungsmarkt, gab es vor der Einführung des Gesetzes 1885 39 Gesellschaften mit einer Konzession, 1886 nach der Einführung des Gesetzes nur noch 19 (vier inländische und 15 ausländische Gesellschaften), da sich gut die Hälfte der Unternehmen gar nicht erst für die neue Konzession beworben hatten.[41] (siehe Abbildung 3 auf Seite 6). Das entspricht einem Rückgang von knapp 50%, welches einzig auf das Inkrafttreten des neuen Gesetzes zurückzuführen ist.
Auch in Bezug auf den Markteintritt neuer Versicherungsunternehmen, hatte die Regulierung weitreichende Folgen. So wurden die Zulassungen wesentlich strenger und regulierter, was eine höhere Eintrittsbarriere darstellt. Wer neu den Markt erschliessen wollte, musste fortan eine solide Kapitalstruktur vorweisen und die strengeren Regulierungen befolgen.
In den vorangegangenen Jahren entschieden sich auch immer mehr Versicherte für Schweizer Versicherungen. Gründe sind hier insbesondere die patriotische Einstellung vieler Schweizer sowie die zurückhaltende Marktbearbeitung der ausländischen Gesellschaften.[42] Das Gesetz führte schliesslich auch dazu, dass die verbliebenden Schweizer Gesellschaften viele Marktanteile von den ausscheidenden Unternehmen übernehmen konnten. In Summe führten diese drei Aspekte zu einer drastischen Verschiebung. So hatten 1863 die französischen Gesellschaften den grössten Marktanteil.[43] 1886 machten die Schweizer Gesellschaften bereits 71.8% der Prämieneinnahmen aus und hatten daher die ausländische Konkurrenz bei weitem überholt. Die Hauptkonkurrenten der Helvetia auf dem Schweizer Markt sind damit längst nicht mehr ausländische Gesellschaften, sondern die Schweizer Assekuranzunternehmen wie die Mobiliar und die Basler Feuer.

Statutenanpassungen – Erster Schritt weg vom reinen Feuerversicherungsunternehmen

Abschliessend ist in dieser Periode festzuhalten, dass 1908 die Statuten der Helvetia Feuer angepasst wurden. Durch die Revision war der Zweck nicht mehr nur die Versicherung gegen Brandschäden, sondern auch Blitzschlag, Explosion oder Einbruchsdiebstahl. 1911 kam zudem noch die Betriebsunterbrechung und Mietverlustversicherung hinzu.[44] Fortan war die Helvetia Feuer dadurch nicht mehr nur eine reine Feuerversicherungsgesellschaft. Im Vergleich zur Konkurrenz hatte sie aber keine Vorreiterrolle, denn die Basler Feuer hatte bereits in den Gründungsstatuten festgehalten, dass nebst Brandschäden auch Explosionsschäden abgedeckt werden können. Zudem wurden bereits 1906 auch Einbruchsdiebstahl, Beraubung oder Mietverlustversicherungen aufgenommen.[45] Auch die Mobiliar revidierte ihre Statuten 1912, indem die Aufnahme von Versicherungen gegen Mietzinsverlust, Blitzschlag, Explosion und Betriebsverlust stattfand. Die Helvetia Feuer war

somit nicht der Pionier, konnte aber die Entwicklungen anderer Versicherungen gut verfolgen und entsprechend nachziehen. Im Vergleich zur Mobiliar, als Genossenschaft, zeigt sich zudem, dass die Helvetia Feuer dies sogar schneller konnte.

Periode 3 (1914-1938): Der erste Weltkrieg – Europa brennt

Die grosse Inflation

Kurz nach Ausbruch des Krieges im August 1914 traf sich der Verwaltungsrat, um über die möglichen Auswirkungen auf die Versicherungsgesellschaft zu diskutieren. Man hoffte *«betreffs der Schäden nicht gar schlimm wegzukommen.»*[46] Allerdings hielt die anfängliche Zuversicht nicht lange an.

Während die Helvetia Feuer innerhalb der ersten Kriegsjahre eine elf Prozentpunkte niedrigere Schadensquote im Vergleich zur Vorperiode verzeichnete und sogar von aussergewöhnlich hohen Prämieneinnahmen profitierte, sollte sich das Blatt einige Jahre später wenden.[47]

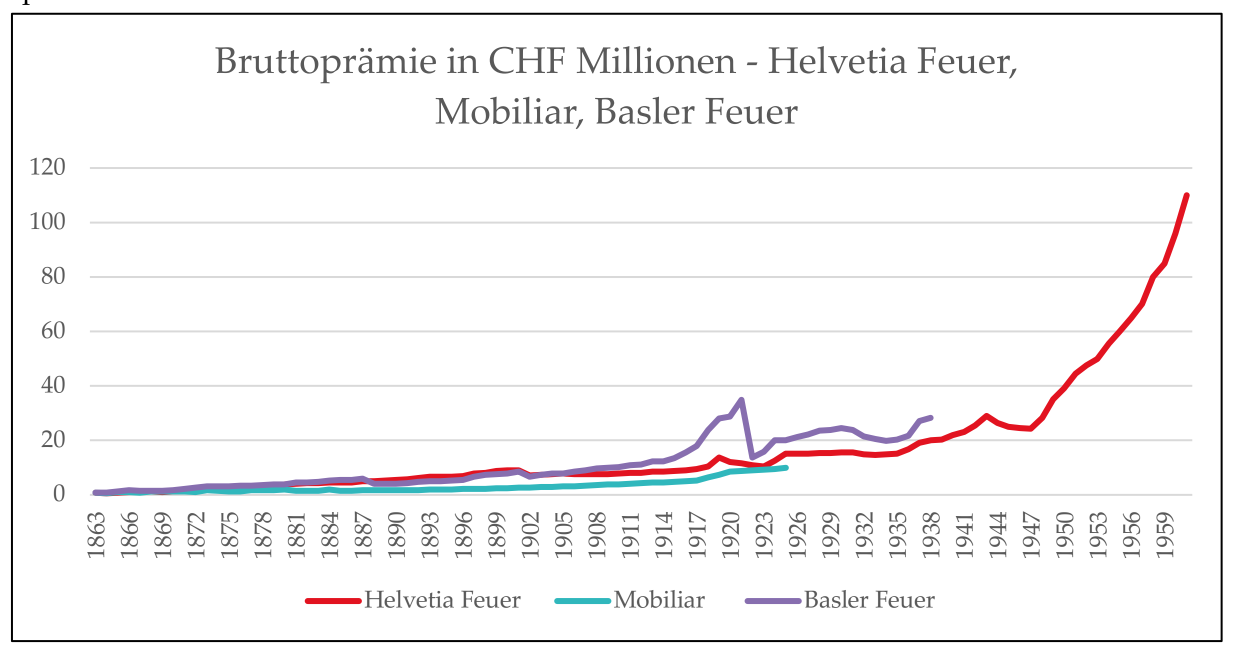


Abbildung 4: Eigene Darstellung. Bruttoprämie in CHF Millionen - Helvetia Feuer, Mobiliar, Basler Feuer.

Der rasche Anstieg der Prämien lässt sich rückblickend nämlich als Vorbote der aufkommenden Inflationswelle deuten, welche zum Zusammenbruch der deutschen Mark führte. Um das Ausmass dieser sich ankündigenden Krise zu verdeutlichen, lässt sich die Teuerungsrate zwischen 1913 und 1918 anführen, die zu dieser Zeit über 100 Prozent betrug.[48] Die Entwertung der deutschen Mark, die damals als die wichtigste europäische Währung galt, stellte die Versicherer vor enorme Herausforderungen. Die Helvetia Feuer war vor allem von dem Währungszerfall betroffen, weil ungefähr die Hälfte ihres rückversicherten Geschäfts am deutschen Markt angelegt war, sodass das Unternehmen mit grossen Forderungen an die deutschen Rückversicherer zu kämpfen hatte. Hinzu kommt, dass die Inflation länderübergreifende Unterversicherungen zur Folge hatte. Da Sachversicherungen im Regelfall über einen längeren Zeitraum von fünf bis zehn Jahren abgeschlossen werden, führte

die Inflation dazu, dass die Versicherungssumme am Tag der Auszahlung nicht mehr dem realen Wert der Sache entsprach. Somit entstand eine Unterversicherung, wodurch die Versicherungen im Schadensfall höhere Preise oder Reparaturkosten zahlen mussten, als ursprünglich durch die Versicherungssumme abgedeckt wurden. Zwar bestand im Fall eines Totalschadens aufgrund der Versicherungsrichtlinien die Möglichkeit den Geschädigten für die Folgen der Unterversicherung aufkommen zu lassen, allerdings führte dies vermehrt zu Unzufriedenheit. Auch die Helvetia Feuer litt unter diesen Umständen. Die geringen Prämien aus den Sachversicherungen bildeten keinen Gegenwert zu den stark wachsenden Kosten und viele Versicherungsnehmer konnten die steigenden Marktprämien nicht mehr bezahlen. Die Inflation wirkte sich also für die Helvetia Feuer ausschliesslich negativ in Form von Unterversicherung, ausfallenden Prämien, steigender Schadensbelastung und unzufriedenen Kunden aus.[49]
Mit Ende des Krieges 1918 verbesserten sich die Verhältnisse zunächst nicht. Vor allem die realitätsgetreue Abbildung in den Büchern der rein nominellen Vergösserung der Prämieneinnahmen stellte die Helvetia Feuer vor erhebliche Herausforderungen. Um sich gegen den zu erwartenden Währungszerfall abzusichern, handelte die Geschäftsführung vorrausschauend und bildete hohe Rückstellungen. Als Beispiel für die grossen Auswirkungen der Kursschwankungen lässt sich das Jahr 1923 anführen. Obwohl 100 Mark zu diesem Zeitpunkt nur noch mit CHF 0,10 verbucht wurden, ergab sich ein Gewinnsaldo des Kursdifferenzkontos von CHF 45 Billionen. Insgesamt umfassten die aus den Reserven entnommenen Abschreibungen seit Kriegsbeginn bis 1923 über CHF 12 Millionen. Trotz dieser hohen Belastung gelang es der Helvetia Feuer die Dividendenzahlungen seit 1914 auf einem stabilen Niveau zu halten.[50] Hier profitierte die Gesellschaft vor allem von der starken Finanzkraft, welche aus der sicherheitsorientierten Strategie des Unternehmens hervorging und es ihm ermöglichte, die Krise gut zu bewältigen. Zusätzlich hatte das Unternehmen auch durch den Schweizer Standort, der weitestgehend von den Kriegsfolgen verschont blieb, einen Vorteil.

Die Schweiz wird zum Versicherungszentrum

Dadurch, dass sich die Schweiz nicht am Kriegsgeschehen beteiligte, entwickelte sich das Land nach dem ersten Weltkrieg zu einem der wichtigsten Finanzstandorte weltweit und erlebte einen noch nie da gewesenen internationalen Aufschwung. Der Schweizer Franken hielt dem Werteinbruch an den Börsen weitestgehend stand, wodurch vermehrt Geld aus Ländern mit schwachen Währungen in Schweizer Franken auf Schweizer Banken hinterlegt wurde.[51] Ausserdem stellte die Nachkriegszeit für viele Schweizer Versicherungsunternehmen aussichtsreiche Möglichkeiten für Auslandsexpansionen dar, weil die ausländischen Gesellschaften in den kriegsbeteiligten Märkten mit extremen Vertrauensverlusten zu kämpfen hatten und die Schweizer Versicherer diese Lücke schliessen konnten.[52] Auch die Helvetia Feuer nutzte die Gunst der Stunde und gründete Niederlassungen in Griechenland, Guatemala, Frankreich, Niederlande, Kanada und Argentinien.[53] Darüber hinaus diversifizierte das Unternehmen sein Geschäft weiter und nahm 1938 Glasversicherungen in

das Produktportfolio auf. Aber auch die Konkurrenten ergriffen die sich bietende Gelegenheit und dehnten ihre Tätigkeiten im Ausland aus. Die Basler Feuer expandierte beispielsweise in die Länder Frankreich, Kanada, Spanien, und Italien.[54] Die Mobiliar hingegen blieb mit Ausnahme des neuen Geschäftsstandorts im Fürstentum Liechtenstein weiterhin dem Schweizer Markt treu.[55]

Während das Geschäft der Schweizer Versicherungen wieder Fahrt aufnahm und die Unternehmen im Ausland weiter Fuss fassten, litten besonders die deutschen Firmen unter der anhaltenden Inflation. Ein grosser Teil der deutschen Versicherer konnte die gesetzlich notwendigen Kapitaleinlagen, welche seit der Gesetzeseinführung 1885 galten, in der Schweiz nicht mehr vorweisen und musste als Folge dessen den Markt aufgeben (SR S.). Die Schweizer Versicherer profitierten von dem Rückzug der deutschen Gesellschaften. So konnte beispielsweise die Mobiliar einen geschäftlichen Vorteil aus der Übernahme des Versicherungsbestandes der deutschen Gothaer ziehen.[56]

Während vor dem ersten Weltkrieg noch zahlreiche ausländische Firmen im Schweizer Markt vertreten waren, zeichnete sich 1937 bereits ein anderes Bild. Unter den 25 bestehenden Feuerversicherungen befanden sich nur noch eine deutsche, zwei englische und eine italienische Firma sowie zehn französische Gesellschaften (siehe Abbildung 3, Seite 6). Der grösste Teil des Schweizer Geschäfts setzte sich nun aus einheimischen Betrieben zusammen, welche mit einem Anteil von 94,2% klar den Markt dominierten.[57]

Innerhalb der Schweiz führte der Rückzug der deutschen Firmen aber nicht zur Entspannung der Konkurrenzsituation, sondern befeuerte vielmehr einen aggressiven Wettbewerb zwischen neuen Rivalen aus der Schweiz und noch bestehenden Versicherern, die ihre starke Marktposition behaupten wollten. Manche Firmen probierten sich durch riskante Preiskriege an die Spitze zu kämpfen. Dieser hohe Wettbewerbsdruck führte schliesslich dazu, dass ein Drittel der neu gegründeten Unternehmen innerhalb weniger Jahre Konkurs anmeldete und wieder vom Markt verschwanden.[58] Von zwölf 1920 neu gegründeten Feuerversicherern, konnten sich nur sieben Unternehmen durchsetzen, die übrigen Gesellschaften mussten bereits 13 Jahre später im Jahre 1933 wieder liquidiert werden.[59]

Periode 4 (1939-1945): Der zweite Weltkrieg – Europa in Schutt und Asche

Entschlossene Führung durch die Kriegszeit

Mit Ausbruch des zweiten Weltkrieges im Jahr 1939 war die Helvetia Feuer erneut gezwungen ihr Geschäft anzupassen. Das Unternehmen fokussierte sich während des Krieges vor allem auf das Industriegeschäft, aufgrund der kriegsbedingten positiven Entwicklung der Industrie und den entsprechend schlechteren Versicherungsbedingungen im Privatkundengeschäft. Zusätzlich wurde das international ausgebaute Rückversicherungssystem modifiziert. Mit Beginn des Krieges baute die Gesellschaft das Rückversicherungsgeschäfte zum Ausgleich der Fluktuation des direkten Geschäftes aus. Später, im Jahre 1945 wurde das indirekte Geschäft schliesslich auch auf alle weiteren Branchen ausgeweitet. Die allmähliche Vergösserung des Rückversicherungsgeschäftes steht auch im Zusammenhang mit der vermehrten Übernahme von Rückversicherungen der Tochter- & Beteiligungsgesellschaften.[60]

Während der ersten Monate nach Kriegsausbruch blieben die ausländischen Geschäftsstellen der Helvetia Feuer erst einmal verschont. Als im Mai 1940 allerdings drei wichtige Gebiete der Versicherung direkt vom Kriegsgeschehen betroffen waren, musste die Unternehmensleitung schnell reagieren. In Frankreich handelte die Direktion entschlossen und bestimmte die Eröffnung einer neuen Niederlassung in Lyon, um das Geschäft in der unbesetzten französischen Zone zu zentralisieren. In Deutschland waren viele Mitarbeiter zum Kriegsdienst eingezogen und die deutschen Gebäude der Geschäftsstellen sowie die Firmenarchive der Helvetia Feuer wurden ausnahmslos zerstört. Mit Kriegsbeginn wechselte auch die Zuständigkeit für das deutsche Geschäft. Während es kurz zuvor noch dem Sitz in St. Gallen unterstellt war, wurde gerade noch rechtzeitig ein Direktor in Berlin bestimmt, der die Leitung und Interessen des Unternehmens mit grossem Einsatz und Erfolg vertreten konnte.[61] Aber auch am Hauptsitz in St. Gallen machten sich die Folgen des Krieges bemerkbar. Das Personal war nur eingeschränkt verfügbar, da ein Teil der Angestellten ihren Dienst an der Grenze leisten mussten. Darüber hinaus musste sich die Geschäftsleitung den behördlichen, kriegsbedingten Anordnungen unterwerfen und die entsprechenden Massnahmen befolgen. So wurden beispielsweise im Sinne eines Bundesratsbeschlusses Vorkehrungen für eine mögliche Sitzverlegung getroffen. Ausserhalb Europas waren die Auswirkungen des Krieges auf das Geschäft weniger spürbar und beschränkten sich lediglich auf verlangsamte und oft verzögerte Postverbindungen.[62]
Die kriegsbedingten Verknappungen von Lebensmitteln, Rohstoffen und Arbeitskräften führte analog zum ersten Weltkrieg zu erheblichen Teuerungen, welche nur durch die Anpassung der Versicherungssummen ausgeglichen werden konnten. In diesem Zusammenhang passte die Helvetia Feuer ihre Policen an und beschloss Extraprovisionen für die Aussendienstmitarbeiter auszuzahlen, um einen besonderen Verkaufsanreiz zu schaffen.[63] Zusätzlich zu der Währungsentwertung litt das Unternehmen unter dem stark eingeschränkten Zahlungsverkehr. Dadurch, dass die anfallenden Transaktionen des Auslandsgeschäftes im inländischen Hauptsitz bearbeitet wurden, entstanden der Helvetia Feuer erhebliche Verwaltungskosten. Diese konnten durch den eingeschränkten Geldtransfer nicht mehr durch die im Ausland erwirtschafteten Gewinne gedeckt werden. Da viele Wettbewerber mit ähnlichen Schwierigkeiten konfrontiert waren, schaffte es der Schweizer Versicherungsverbund die Behörden davon zu überzeugen, die Versicherungen in ihrem besonderen Transferbedürfnis mit entsprechenden Massnahmen zu unterstützen, wovon auch die Helvetia Feuer profitierte.[64]
Rückblickend kann zusammengefasst werden, dass die damalige Direktion trotz schwieriger Bedingungen entschlossen gehandelt hat und Entscheidungen mit der nötigen Konsequenz durchgesetzt wurden. Auch die Mitarbeiter in den Generalagenturen und Geschäftsstellen haben während dieser Zeit ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Fähigkeiten unter Beweis gestellt. Aufgrund der Tatsache, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Geschäftsstellen teilweise monatelang unterbrochen war, mussten die ausländischen Standorte selbstständig handeln und Entscheidungen treffen. Hier bewährten sich die dezentralen Strukturen der Helvetia und das Prinzip der Gesellschaft, welches sich seit

Unternehmensgründung auf Einsatz, Verantwortungsgefühl und selbstständiges Denken stützt.[65]

Anpassung des Geschäftes

Ebenfalls ähnlich wie im ersten Weltkrieg, hielt auch während des zweiten Weltkrieges die Phase der Konsolidierung auf dem Heimatmarkt sowie die voranschreitende Expansion an. Vor allem der deutsche Markt nahm für die Schweizer Assekuranz eine besondere Stellung ein, da dieser als wichtigster ausländischer Absatzmarkt galt. Insgesamt waren die Gesellschaften deshalb darauf bedacht mit dem nationalsozialistischen Regime zusammenzuarbeiten. Diese Kooperation war vorteilhaft, weil Wettbewerber aus den alliierten Staaten von den Märkten ausgeschlossen waren.[66]

Der schnelle Anstieg der Bruttoprämieneinnahmen der Helvetia Feuer von CHF 21 Millionen im Jahr 1940 auf CHF 31 Millionen 1944, lässt sich vorwiegend durch die Inflationswelle sowie die aussereuropäischen Geschäfte erklären. Die Helvetia Feuer war zu diesem Zeitpunkt bereits auf vielen ausländischen Märkten wie Indien, Kanada und der Türkei vertreten.[67] Allerdings stagnierte auch die Prämienvermehrung im Ausland nach einigen Jahren aufgrund der fortschreitenden Währungsentwertung, sodass die Prämieneinnahmen im Verlauf des letzten Kriegsjahres auf den Vorkriegsstand zurück gingen.[68] Nach dem Kriegsende musste die Helvetia Feuer in Deutschland und anderen wichtigen europäischen Märkten Prämienverluste in Höhe von rund CHF 10 Millionen einstecken. Um die ausländischen Ausfälle auszugleichen, fokussierte sich die Helvetia Feuer auf das Inlandsgeschäft, welches von den Kriegsfolgen weniger betroffen war. Während die Prämieneinnahmen des Schweizer Geschäfts zuvor nur 28% des Gesamtgeschäftes ausmachten, führte die Fokussierung dazu, dass der Anteil des Inlandgeschäftes 1945 auf 50% anstieg.[69]

Periode 5 (1946-1962): Feuer und Flamme für alle Lebensbereiche

Nach Kriegsende erlebte die Helvetia Feuer einen Anstieg der Bruttoprämie in einem noch nie zuvor gesehenen Ausmass. Von CHF 22 Millionen erwirtschafteten Prämien in 1946 stieg der Betrag auf CHF 110 Millionen bis 1962. Dies entspricht einer Zunahme um den Faktor fünf innerhalb von gerade einmal 12 Jahren.[70]

Dabei gewannen auch die im Zuge der Produktdiversifikation entstandenen Versicherungsprodukte an Bedeutung. Die 1938 eingeführte Glas, Diebstahl- und Wasserversicherungen wuchsen erst nach Kriegsende und trugen 1962 über CHF 15 Millionen zum Gesamtumsatz bei.

Die Nachkriegsjahre: Kundensegmente und der Heimatmarkt im Vergleich zum Ausland

Insgesamt veränderte sich die Segmentation und Bedeutung der Kunden der Helvetia Feuer. Wie bereits in Periode vier beschrieben hatte der Anteil des Schweizer Geschäfts während des Krieges stark zugenommen. Durch den Einbruch der ausländischen Prämien entsprachen die Einkünfte aus dem Heimatmarkt nun 50% der Gesamteinnahmen und hatten sich somit fast verdoppelt. Dadurch gewann der Schweizer Markt für die Helvetia Feuer plötzlich an

Bedeutung. Um den Standort in der Schweiz zu stärken, fokussierte die Gesellschaft den Ausbau des Filialennetzwerks und die Ausbildung der Verkäufer und Berater.[71] Die mit dem Krieg einhergegangene Verschiebung zur verstärkten Versicherung industrieller Kunden, resultierte in einer höheren Schadensquote. Dies minderte besonders innerhalb der ersten Nachkriegsjahre die Gewinne. Um dem entgegenzuwirken, entschied die Direktion vermehrt den Ausbau des privaten und kleinen Geschäfts zu visieren. Deswegen erfolgte der Ausbau des Filialennetzwerks hauptsächlich in Ortschaften und städtischen Regionen und auch die 1954 eingeführten Kaution- und Schmuckversicherung waren aus dieser Strategie hervorgegangen.

Weitere Innovationen auf dem Schweizer Markt stellten die Integration der Elementarschadendeckung in die Feuerversicherung und die Produkterweiterung der Einbruchsversicherung zur Diebstahlversicherung dar. Auch wenn keine Daten vorliegen, welche Schweizer Versicherung diese Neuerungen zuerst einführte, so entstammten die Entwicklungen dem Schweizer Markt und eine Einführung im Ausland erfolgte erst in den kommenden Jahren. Um die Schadensbelastung zu senken und die Kunden besser zu schützen, beschlossen die konkurrierenden Unternehmen des Schweizer Marktes zu kooperieren. Schon 1944 wurde der Brandverhütungsdienst eingerichtet, welcher für Industrie und Gewerbebrände zuständig war und massgeblich von den Feuerversicherungen finanziert wurde. 1956 entschieden sich die kantonalen Feuerversicherungsanstalten ausserdem für die Gründung einer Beratungsstelle für die Brandvermeidung und -verhinderung.[72]

Im Vergleich zum Heimatmarkt war das ausländische Geschäft stärker angeschlagen und von den schweren wirtschaftlichen Bedingungen der Nachkriegsjahre betroffen, sodass es sich etwas langsamer erholte. Erst 1952 erreichten die ausländischen Prämieneinnahmen CHF 18 Millionen, den vorherigen Höhepunkt von 1944.

Die Nachkriegsjahre im europäischen Ausland waren vor allem vom Wiederaufbau der Filialen, aber auch der Geschäftsbeziehungen geprägt. Im besonderen Ausmass galt dies für den zerstörten deutschen Markt.[73] Ein weiterer Schlag für die Helvetia Feuer war die Verstaatlichung privaten Eigentums durch die russische Besatzung, sodass das ostdeutsche Geschäft für die Gesellschaft vollständig verloren gingen.

Der Weg zum Allbranchenversicherer – Expansion und Diversifizierung im Ausland

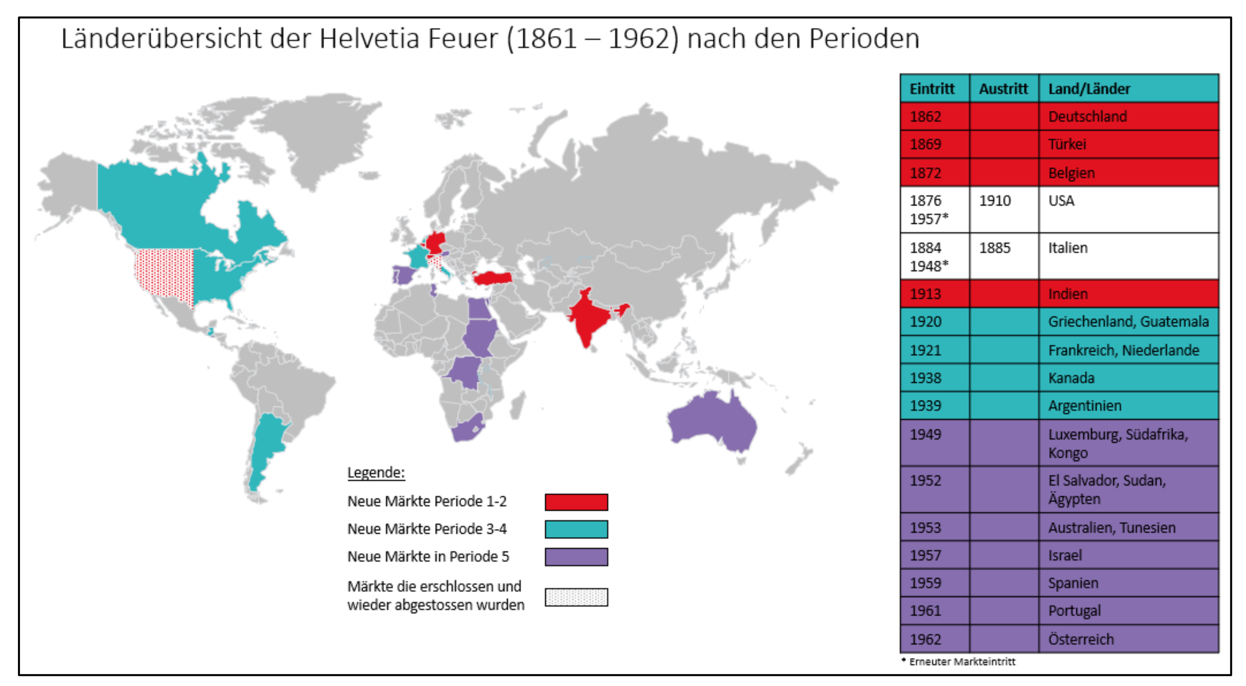
Immer wieder erlebte die Helvetia Feuer trotz steigender Prämieneinnahmen, dass eine hohe Schadensquote die Gewinne beträchtlich beeinflusste. Gerade als Sachversicherer waren die Prämien vergleichsweise niedrig und konnten nicht bedeutend angehoben werden. Des Weiteren war das Produktportfolio der Helvetia Feuer nicht genug diversifiziert, um allen Agenten ein sicheres Einkommen zu garantieren. Diese arbeiteten deswegen teilweise mit mehreren Versicherungen zusammen, die das bestehende Angebot der Helvetia Feuer ergänzten. Die Gesellschaft bekam somit den Konkurrenzdruck zu spüren, der vor allem in den Vorteilen eines Allbranchenversicherers begründet war.[74] So kann der Risikoausgleich einer Versicherung sowohl über eine geografische als auch eine produktorientierte

Erweiterung erfolgen. Dabei hat ein Allbranchenversicherer inherente Vorteile, denn er ist weniger abhängig von einer einzelnen Branche. Diese Bedingungen und die verstärkte Präsenz von Allbranchen Versicherungen im Ausland waren ausschlaggebend für weitere Produktportfoliodiversifizierungen.[75] Dabei wurden verschiedene Lösungen an nationale Gegebenheiten angepasst und ausgewählt. In Belgien gründete die Helvetia Feuer bereits 1946 eine Tochtergesellschaft namens Uranus, um in die Unfall-, Haftpflicht- und Motorenfahrzeugversicherung einzusteigen.[76] Zwar war die Helvetia Feuer zu dieser Zeit schon auf dem Belgischen Markt aktiv, doch betrieb die Helvetia Unfall aus Zürich bereits die Versicherungssparten unter dem Namen der Helvetia, sodass man sich entschied die erweiterte Produktpalette unter neuem Namen anzubieten. Die gleiche Überlegung erfolgte für die Märkte Niederlande und Frankreich, wo es jeweils 1951 und 1960 zum Erwerb von Tochtergesellschaften kam.[77] In Deutschland erweiterte die Helvetia Feuer 1951 unter eigenem Namen das Angebot um die Haftpflicht-, Unfall- und Motorfahrzeugversicherung. Die gleichen Bereiche wurden 1953 in Kanada und 1954 auch in Argentinien mit in die Produktpalette aufgenommen. 1959 folgte die Produkterweiterung ebenfalls in Italien, wo die Helvetia Feuer 1948 einen erneuten Markteintritt gewagt hatte.[78]

Die Ausbreitung auf neue Versicherungsprodukte im Ausland trug ab 1951 massgeblich zum Anstieg der Prämieneinnahmen bei. Die Sparte der Unfall-, Haftpflicht- und Motorenversicherung gewann schnell an Bedeutung und überstieg ab 1951 die Einnahmen aus Diebstahl-, Wasser und Glasversicherung. 1961 wurde ungefähr ein Viertel der Gesamtprämien mit diesem Segment erwirtschaftet, welches daher für die Expansion der Gesellschaft als erfolgskritisch bezeichnet werden kann. Obwohl auch die Prämieneinnahmen auf dem Schweizer Markt gesteigert werden konnten, nahm der Anteil der Prämieneinnahmen aus dem Ausland bis 1961 wieder auf 61% zu. Dies kann hauptsächlich mit der Sparte der Unfall, Haftpflicht- und Motorenversicherung begründet werden.

Neben einem diversifizierten Produktportfolio verbesserte die Helvetia den Risikoausgleich über eine starke geographische Ausdehnung ihres Netzwerks für Sachversicherungen. 1949 wurde die Geschäftstätigkeit auf Luxemburg eweitert und El Salvador zählte ab 1952 zu den Standorten der Gesellschaft. Ein Jahr später öffnete die Helvetia ihre Türen in Australien und 1957 wurde das Angebot auf einen Standort in Alabama USA erweitert. Damit kehrte die Helvetia nach 47 Jahren der Abwesenheit auf den amerikanischen Markt zurück. Nicht alle geographischen Expansionen waren von Erfolg gekrönt und so wurde die Tätigkeit im 1949 betretenen Kongo und 1952 betretenen ägyptischen Markt nach einigen Jahren wieder aufgegeben. Auslöser dafür waren politische Instabilität.[79]

Die internationale Expansion erfolgte ausserdem über zahlreiche Minderheitsbeteiligungen im Ausland. So investierte die Helvetia Feuer beispielsweise 1949 in die südafrikanische Dominion Insurance Company, 1953 in die tunesische Llyod, 1957 in die israelische Aryeh Insurance. 1959 kam eine Beteiligung an der spanischen La Prévsion hinzu, 1961 die portugisische Seguros und schliesslich 1962 die österreichische Anker Versicherungsgesellschaft. Die Struktur dieser Beteiligungen war teilweise auch in der Präsenz Schweizer Geschäftsfreunde begründet.[80]



Eintritt	Austritt	Land/Länder
1862		Deutschland
1869		Türkei
1872		Belgien
1876 1957*	1910	USA
1884 1948*	1885	Italien
1913		Indien
1920		Griechenland, Guatemala
1921		Frankreich, Niederlande
1938		Kanada
1939		Argentinien
1949		Luxemburg, Südafrika, Kongo
1952		El Salvador, Sudan, Ägypten
1953		Australien, Tunesien
1957		Israel
1959		Spanien
1961		Portugal
1962		Österreich

Abbildung 5: Eigene Darstellung. Länderübersicht der Helvetia Feuer (1861 – 1962) nach den Perioden[81]

Mit dieser geographischen Expansion und simulatenen Produkterweiterung im Ausland entwickelte sich die Helvetia Feuer vom reinen Sachversicherer zum internationalen Allbranchenversicherer im Ausland. Dabei liegt eine strategische Frage eindeutig auf der Hand: Wieso diversifizierte die Helvetia Feuer nur im Ausland?

Die Helvetia Feuer auf dem Heimatmarkt: ein strategischer Zusammenschluss bahnt sich an
Einerseits kann die Einschränkung aufgrund des Namens als Erklärung dienen. So war die Schwestergesellschaft aus St. Gallen, die Helvetia Allgemeine, schon seit Gründung auf die Versicherung von Transport spezialisiert und man wollte keine Konkurrenz untereinander kreieren. Zusätzlich gab es eine weitere Helvetia Versicherung, die Helvetia Unfall mit Sitz in Zürich. Sie war auf dem Schweizer Markt bereits seit 1894 im Unfall-, Haftpflicht und Kfz-Versicherungsgeschäft aktiv. Der gleiche Name erschwerte eine Unterscheidung und die Gesellschaften hatten mit aller Anstrengung eine direkte Konkurrenz vermieden. Dadurch war die Helvetia Feuer in ihrer Handlungsmöglichkeit sowohl in der Schweiz als auch auf dem französischen, belgischen und niederländischen Markt eingeschränkt. Alternativ erweiterte sie ihr Portfolio 1953 um technische Versicherungen für Maschinen, Bauwirtschaft, Montage und informationstechnische Geräte. Ebenfalls angeboten wurde die Versicherung von Schmuck und eine Versicherung für Kaution und Garantien. 1955 wurde die Regenversicherung eingeführt, die nur wenige Jahre betrieben wurde.[82] Als zweiten Grund gegen eine Entwicklung zum Allbranchenversicherer auf dem Schweizer Markt kann die Identifikation mit der Feuerversicherung genannt werden. Ein Anzeichen dafür ist das folgende Zitat von Oscar Rhiner, Mitglied des Direktionsausschusses, «*Nach wie vor liegt das Schwergewicht auf den Sachbranchen, und die Vergrösserung des Unfall-, Haftpflicht- und Motorfahrzeugsportefeuilles darf nur in einem tragbaren Verhältnis dazu geschehen.*».[83]

Die Einschränkungen der Handlungsmöglichkeit aufgrund der Namensvetter machte allen drei Gesellschaften zu schaffen. Um der Anfälligkeit einer Monobranchenversicherung zu entkommen, hatte die Helvetia Allgemeine stärker auf das Rückversicherungsgeschäft gesetzt. Doch auch in Kombination mit einigen finanziellen Beteiligungen an Direktversicherungen im Ausland konnte das Geschäft nicht wie gewünscht ausgeweitet werden. Ein akuter Platzmangel gab den Anlass für die Kooperation beider Gesellschaften. In der Generalversammlung im April 1961 wurde eine Erhöhung des Aktienkapitals der Helvetia Feuer um 13 Millionen Franken beschlossen. Davon wurden 10 Millionen den Aktionären der Helvetia Allgemeinen zum Umtausch gegen Aktien der Helvetia Feuer angeboten. Die drei Jahre ältere Helvetia Allgemeine wurde eine Tochtergesellschaft der Helvetia Feuer. Gemeinsam bezogen die Mitarbeiter den neuen Firmenstandort.[84] Auch wenn die Gesellschaften vorerst als zwei rechtliche Einheiten weitergeführt wurden, übertrug die Helvetia Allgemeine immer mehr Bereiche ihres Geschäfts auf die Helvetia Feuer. Dadurch sollten die Gesellschaften einen verbesserten Risikoausgleich als Allbranchenversicherer realisieren und Synergien nutzen. Die vollständige rechtliche Integration in eine einzige Gesellschaft sollte auch aus steuerlichen Gründen erst 1974 abgeschlossen werden.[85]
Auch ein Schulterschluss mit der Helvetia Unfall zeichnete sich über die Jahre ab. Erste Gespräche der beiden Gesellschaften fanden bereits Anfang der 50er Jahre statt. Beide Seiten waren sich einig, man wollte die Eigenständigkeit bewahren aber das Produktportfolio des anderen durch Kooperation und die bereits komplementären Produkte ergänzen und so beide Gesellschaften stärken. So konnte die Helvetia auch auf dem Heimatmarkt zum Allbranchenversicherer mit Sach-, Unfall- Haftpflicht-, Leben-, Kranken- und Autoversicherung werden. Die Realisierung der Zusammenarbeit erfolgte erst 1968 mit der Verbindung beider Aktien durch eine Zwillingsstruktur. Während beide Aussendienste zusammenarbeiteten behielten die einzelnen Branchen ihre Zugehörigkeit zu einer der beiden Gesellschaften.[86] Doch als Ausblick auf die weitere Firmengeschichte, die den 100jährigen Rahmen dieser Geschichte übersteigt, kann gesagt werden, dass dieser Zusammenschluss nur bis 1988 andauern sollte und die Trennung den Namenskonflikt endgültig besiegeln würde, denn die Helvetia Feuer durfte den Namen aufgrund älterer Rechte beibehalten, während sich die Helvetia Unfall in Elvia umbenennen musste.[87]

Fazit

Die Helvetia Feuer entstand aufgrund eines katastrophalen Ereignisses in der Schweiz – dem Brand von Glarus – und entwickelte sich in den folgenden 100 Jahren zu einem der erfolgreichsten Schweizer Sachversicherer. Die Helvetia Feuer kann somit als Phönix aus der Asche bezeichnet werden.
Speziell die Balance zwischen Risiko und finanzieller Stärke zahlte sich aus. So nahm sie durch die internationale Expansion und die vielen Portfolioveränderungen grosses Risiko in Kauf, konnte aber auch die grössten Schadensfälle problemlos überwältigen, was einer soliden finanziellen Stärke entspricht. Ausserdem war das erstaunliche Engagement und die hohen Managementfähigkeiten des über 50-jährigen Direktors Moritz Grossmann ein wichtiger

Baustein für den Erfolg der Helvetia Feuer. So schaffte es dieser in den ersten beiden Perioden ein grosses Vertrauen in der breiten Schweizer Bevölkerung zu gewinnen und konnte die Helvetia als starke Marke und als Anbieter für Versicherungsleistungen mit finanzieller Stärke im Heimatmarkt positionieren.

Die Helvetia Feuer war zwar kein wirklicher Pionier, allerdings war sie sehr gut darin, Markttrends und Veränderungen der relevanten Konkurrenten zu erkennen und schnell zu reagieren. Eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Beobachtungsfähigkeit des Heimatmarktes gehören somit zu den grundlegenden Kompetenzen der Gesellschaft. Zudem wusste die Helvetia Feuer die Synergien und Kompetenzen der Helvetia Allgemeinen zu nutzen und profitierte von deren Beziehungen und dem bereits sehr etablierten Namen Helvetia. Der Name Helvetia hat auf dem Schweizer Markt einen besonderen Wert und ist heute ein wertvolles Asset der Gesellschaft, denn der Name ist sowohl tief mit der Schweiz verwurzelt als auch mit dem Vertrauen der Kunden seit über 160 Jahren. Trotzdem hatte der Name auch negative Aspekte. So behinderten sich gerade in der letzten Periode die verschiedenen Helvetia Gesellschaften gegenseitig, weil sie ihr jeweiliges Portfolio nicht unter eigenem Namen erweitern konnten, ohne, dass eine Verwechslungsgefahr bestand.

Die dezentralen Strukturen und die Befähigung der einzelnen Standorte selbst Entscheidungen zu treffen waren wichtige Erfolgsfaktoren der Gesellschaft, gerade in den Weltkriegszeiten, wo ein reglemässiger Austausch kaum möglich war.

Doch zeigten sich auch einige Managementfehler und eine eher unstrukturierte oder ungenaue Planung bei der Expansion. So konnten viele Standorterweiterungen kaum oder gar nicht nachvollzogen werden. Ausserdem gab es einige Markteintritte, gefolgt von schnellen Marktaustritten, welche ebenfalls auf Schwächen der strategischen Planung und Ausführung hindeuten.

Überdies war die Helvetia Feuer von vielen Marktgeschehnissen in der Schweizer Assekuranz abhängig. Speziell die hohe Währungsabhängigkeit und die regulatorischen Veränderungen hatten einen hohen Einfluss auf die Gesellschaft. Dass sich der Schweizer Standort, durch die Neutralität in den Weltkriegen und den daraus entstandenen grossen Vertrauensvorteilen, zu einem sehr attraktiven Assekuranzumfeld entwickelte, verhalf schliesslich auch der Helvetia Feuer zu einer erfolgreichen Schweizer Allbranchenversicherung zu werden. Sie profitierte damit auch massgeblich von ihrem Standort und den Schweizerischen Marktgegebenheiten.

Endnoten

---

[1] Schweizerischer Versicherungsverband, 2021
[2] Was war wann, 2021; Swiss RE Corporate History 2017
[3] Helvetia Versicherungen Schweiz, 2021
[4] Escher & Lüönd, 2013, S.24
[5] Rhiner, 1962, S.7
[6] Widmer, 1986, S.14-16
[7] Widmer, 1986, S.16
[8] Widmer, 1986, S.14
[9] Widmer, 1986, S.12
[10] Escher & Lüönd, 2013, S.29
[11] Swiss RE Corporate History, 2017, S.12
[12] Swiss RE Corporate History, 2017, S.17
[13] Berner Zeitung, 2020
[14] Rhiner, 1962, S.11
[15] Rhiner, 1962, S.14
[16] Rhiner, 1962, S.11
[17] Rhiner, 1962, S.15
[18] Carl Widmer, 1986, S. 16
[19] Rhiner, 1962, S.28
[20] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.15
[21] Rhiner, 1962, S.11
[22] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.16
[23] Rhiner, 1962, S.11; Widmer, 1986, S.55
[24] Widmer, 1986, S.18
[25] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1913, S. 11
[26] Rhiner, 1962, S. 17
[27] Helvetia Jubiläumsbuch (125 Jahre), 2008, S.18
[28] Helvetia Jubiläumsbuch (125 Jahre), 2008, S.19
[29] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.19f.
[30] Ochsenbein, 1926, S.120
[31] Rhiner, 1962, S. 11
[32] Widmer, 1962, S.51
[33] Rhiner, 1962, S. 12
[34] Escher & Lüönd, 2013, S.35
[35] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.188
[36] Helvetia Schweizerische Feuerversicherungs-Gesellschaft, 1913, S.25
[37] Swiss RE Corporate History, 2017, S.13
[38] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.38
[39] Swiss RE Corporate History, 2017, S.13
[40] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.38
[41] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S. 35ff.
[42] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.26ff.
[43] Escher & Lüönd, 2013, S.29
[44] Rhiner, 1962, S.12
[45] Escher & Lüönd, 2013, S. 37
[46] Rhiner, 1962 S. 20
[47] Rhiner, 1962, S.28

[48] Swiss RE Corporate History, 2017, S.25
[49] Widmer, 1986, S.27-29
[50] Rhiner, 1962, S.21
[51] Swiss RE Corporate History, 2017, S.28
[52] Swiss RE Corporate History, 2017, S.26
[53] Rhiner, 1962, S.11
[54] Escher & Lüönd, 2013, S.312
[55] Escher & Lüönd, 2013, S.147
[56] Escher & Lüönd, 2013, S.150
[57] Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1912, S.31
[58] Swiss RE Corporate History, 2017, S. 26; Escher & Lüönd, 2013, S.150
[59] Escher & Lüönd, 2013, S.36
[60] Rhiner, 1962, S.27
[61] Widmer, 1986, S.32
[62] Rhiner, 1962, S.23
[63] Widmer, 1986, S.27
[64] Widmer, 1986, S.33
[65] Widmer, 1986, S.33
[66] Swiss RE Corporate History, 2017, S.30
[67] Rhiner, 1962, S.11
[68] Rhiner, 1962, S.23
[69] Rhiner, 1962, S.24
[70] Rhiner, 1962, S.24
[71] Rhiner, 1962, S.25
[72] Rhiner, 1962, S.25
[73] Widmer, 1986, S.32
[74] Rhiner, 1962, S.26
[75] Widmer, 1986, S.34
[76] Rhiner, 1962, S.26
[77] Widmer, 1986, S.35 - 36
[78] Rhiner, 1962, S.26
[79] Rhiner, 1962, S.27
[80] Widmer, 1986, S.37
[81] Rhiner, 1962 S.11ff.; Helvetia Versicherungen, S.17
[82] Widmer, 1986, S.35
[83] Rhiner, 1962, S.26
[84] Widmer, 1986, S.46 – 47
[85] Widmer, 1986, S.49
[86] Widmer, 1986, S.41ff.
[87] Helvetia Versicherungen, 2008, S.19

Literaturverzeichnis

Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden. Festschrift 1863-1938. Basel: Basler Versicherungsgesellschaft gegen Feuerschaden, 1938.

Berner Zeitung. «Swiss RE macht 1,1 Milliarden Dollar halbjahres Verlust» Abgerufen am 10. Mai 2021. https://www.bernerzeitung.ch/swiss-re-macht-1-1-milliarden-dollar-halbjahresverlust-141945378954

Escher, M. & Lüönd, K. Sicherheit als Prinzip – 150 Jahre und eine Zukunft für die Basler. Basel: Bâloise Holding AG, 2013.

Helvetia Schweizerische Feuerversicherungs-Gesellschaft. Fünfzigster Geschäftsbericht des Verwaltungsrates 1912, St.Gallen: Helvetia Schweizerische Feuerversicherungsgesellschaft, 1913

Helvetia Versicherungen. 1858 Helvetia Jubilat 2008. St. Gallen: Helvetia Versicherungen, 2008.

Helvetia Versicherungen Schweiz. «Brand von Glarus: die Geburtsstunde der Helvetia» Abgerufen am 02. Mai 2021. https://www.helvetia.com/ch/web/de/ueber-uns/blog-und-news/stories/konzern-und-innovation/brand-von-glarus.html

Ochsenbein, A. Geschichte der Schweizerischen Mobiliar-Versicherungsgesellschaft mit Sitz in Bern 1826-1926, Denkschrift zum 100 Jährigen Bestehen der Gesellschaft. Bern: Mobiliar-Versicherungs-Gesellschaft, 1926.

Rhiner, O. Hundertster Geschäftsbericht 1962. St. Gallen: Helvetia Schweizerische Feuerversicherungsgesellschaft, 1962.

Schweizerischer Versicherungsverband. «Gesamtsicht Schadensversicherung». Abgerufen am 10. Mai 2021. https://www.svv.ch/de/branche/schadenversicherung/gesamtsicht-schadenversicherung

Swiss RE Corporate History. Geschichte der Versicherung in der Schweiz. Zürich: Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft AG, 2017.
Was war wann. «Geschichte der Versicherungen – Entwicklung Versicherer». Abgerufen am 10. Mai 2021. https://www.was-war-wann.de/geschichte/versicherung.html

Widmer, C. 125 Jahre Helvetia Feuer St. Gallen. St Gallen: Helvetia Schweizerische Feuerversicherungsgesellschaft, 1986.

IWC Schaffhausen – Wie ein Deutschschweizer Uhrenhersteller zur internationalen Nobelmarke wurde

Autoren: Cyril Winkler, Pascal Gomringer

Einleitung

Seit mehr als vier Jahrhunderten haben Tradition, Know-how, fortschrittliche Technologie und Innovation der Schweizer Uhrenindustrie ermöglicht, ihre Führungsposition auf dem Weltmarkt zu etablieren und zu behaupten. Neben der Pharmaindustrie und der Maschinenindustrie ist die Uhrenindustrie einer der grossen Exportschlager der Schweiz. [1] Bis heute sind ein grosser Teil der Hersteller von Luxusuhren um Genf oder den Jurabogen angesiedelt. Es gibt jedoch ein traditionsreiches Unternehmen, welches aus der deutschsprachigen Schweiz agiert. Die International Watch Company kurz IWC in Schaffhausen.[2]

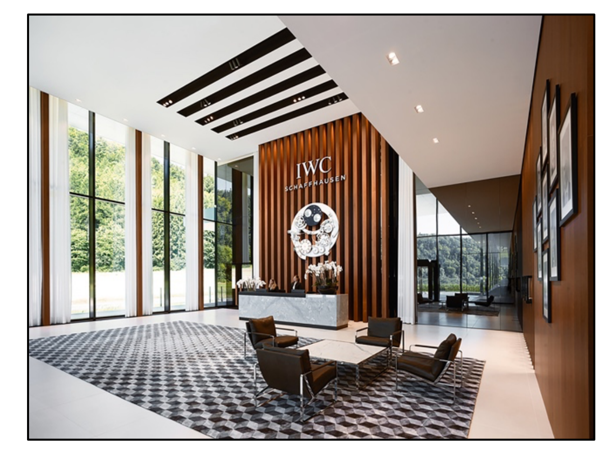


Abbildung 1: IWC Manufakturzentrum
Quelle: IWC Schaffhausen

Die IWC ist bekannt für die Herstellung innovativer Uhren, die sowohl hervorragend verarbeitet als auch wunderschön gestaltet sind. Die Marke hat eine faszinierende Geschichte, tief verwurzelt im kühnen amerikanischen Unternehmertum und den reichen Traditionen der Schweizer Region Schaffhausen. Die Firma wurde 1868 durch den amerikanischen Uhrmacher Florentine Ariosto Jones gegründet. Jones hatte die Absicht, die in seinem Heimatland immer beliebter werdenden Taschenuhren deutlich kostengünstiger mithilfe der gut ausgebildeten und günstigen Arbeitskräfte in der Schweiz produzieren zu lassen. Die ersten Modelle wurden sogar noch im Gründungsjahr hergestellt. Jedoch hat er die Rechnung ohne seine Landsleute gemacht. In den USA gestaltete sich der Absatz der Taschenuhren nämlich weitaus schwieriger als ursprünglich erwartet. Wenig später erwarb der Schaffhauser Industrielle Johannes Rauschenbach die IWC. Dadurch gelangte die IWC für rund 100 Jahre weitestgehend in Familienbesitz.[3]

Im vorliegenden Kapitel wird die gut dokumentierte Firmengeschichte der IWC mit einem strategischen Blickwinkel aufgearbeitet. Wir befassen uns damit, wie sich IWC trotz dem für die Schweizer Uhrenindustrie aussergewöhnlichen Standort in der Ostschweiz, neben den Konkurrenten aus Genf und dem Jurabogen behaupten konnte. Gezielt werden wir darauf eingehen, wie sich IWC in einer Zeit der Konsolidierung zur Luxusuhrenmarke wandelte. Wie wir sehen werden, spielte es dafür eine wichtige Rolle, dass IWC in Schaffhausen selbst Uhrenmacher ausbildete. Die meisten Uhrmacher waren nämlich um Genf / Le Locle

angesiedelt. Dennoch ging Marktkonsolidierung an IWC nicht spurlos vorbei und sie wurden von einem deutschen Unternehmen – der VDO – übernommen, was wir ebenfalls genauer betrachten werden. Schlussendlich wurde die IWC um die Jahrtausendwende an den Luxuskonzern Richemont verkauft und gehört bis heute zum Konzern. Wir werden die Geschichte von IWC bis zu dieser Übernahme erzählen, weil in dieser Zeit zur Geltung kommt, wie ungewöhnlich es war, diese Uhrenmarke vom Standort Schaffhausen aufzubauen und erfolgreich weiterzuentwickeln. Zum Verständnis beginnen wir unser Kapitel mit der Gründungsgeschichte. Da unser Fokus jedoch auf der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg liegt, gehen wir nicht sehr detailliert auf die Geschehnisse zuvor ein. Für eine ausführlichere Aufarbeitung der Gründungsgeschichte empfehlen wir das Buch: Die Unternehmensgeschichte von IWC Schaffhausen von David Seyffer.

Gründungsgeschichte

In den ersten elf Jahren nach der Gründung im Jahr 1868 ging es bei IWC Schaffhausen turbulenter zu als im nahegelegenen Rheinfall. Das Durcheinander ist zwei Amerikanern geschuldet, ohne die es das Unternehmen und all seine markanten, ikonischen IWC Uhren gar nicht gäbe. Einer von ihnen, Florentine Ariosto Jones, wollte die in seinem Heimatland immer beliebter werdenden Taschenuhren deutlich kostengünstiger mithilfe der gut ausgebildeten und günstigen Arbeitskräfte in der Schweiz produzieren lassen. F. A. Jones hat sich für Schaffhausen als Standort seiner Produktion von Taschenuhren entschieden. Es ist wahrscheinlich, dass Jones bereits ein Jahr vor der Gründung in Schaffhausen war, als er anlässlich der Weltausstellung in Paris, Europa bereiste. [4] Zu dieser Zeit war ein sehr enger Kreis von Personen für die Finanzierung der Industrialisierung in Schaffhausen verantwortlich. Es wird vermutet, dass F. A. Jones in der Schweiz den amerikanischen Uhrmacher Aaron Lufkin Dennison traf und so erste Kontakte zu den Industriellen in Schaffhausen knüpfen konnte.[5] Diese nutzten bereits die Vorzüge der Wasserkraft am Rhein zum Antrieb moderner Produktionsmaschinen .[6] Obwohl bereits Mitte der 1860er-Jahre, vor allem Genf, der Neuenburger Jura, das Joux-Tal, sowie Teile des Berner Juras in der Welt der Uhrenherstellung bekannt waren, hat sich F. A. Jones vermutlich aufgrund enger Kontakte der Ostschweiz zum angloamerikanischen Wirtschaft- und Kulturraum für Schaffhausen entschieden. F. A. Jones wollte mit IWC in erster Linie Taschenuhren für den amerikanischen Markt produzieren. Da die traditionsreichen Schweizer Uhrenhersteller vorwiegend auf Frankreich fokussiert waren, hat die IWC in den ersten Jahren also nicht direkt mit den anderen Anbietern in Konkurrenz gestanden.[7]

Trotz des einzigartigen Geschäftsplans der Firma war das Unternehmen von Anfang an dem Untergang geweiht. Zum einen hatte Jones Schwierigkeiten, die Uhren in Amerika zu verkaufen, da ein hoher Zoll auf importierte Fertiguhren erhoben wurde. Zum anderen gab es ein noch schlimmeres Problem: Jones war unterkapitalisiert und stiess auf technische Probleme mit den Maschinen. Im Jahr 1875, als verärgerte Investoren behaupteten, das

Unternehmen stehe kurz vor dem Zusammenbruch, suchte er verzweifelt nach weiteren Investoren. Zwangsläufig meldete die Firma Konkurs an und Jones war gezwungen, die Kontrolle über sein Unternehmen abzugeben.[8]

Ein Schweizer Konsortium erwarb die IWC-Anteile und setzte einen anderen Amerikaner, Frederick Seeland, an die Spitze des Unternehmens. Obwohl sich die Lage des Unternehmens etwas verbesserte, wurde dies als nicht ausreichend erachtet. Das Unternehmen wurde daraufhin erneut zum Verkauf gestellt. Diesmal ersteigerte einer der IWC-Aktionäre, Johannes Rauschenbach-Vogel, das Unternehmen für 280.000 Franken, etwa der Hälfte des Schätzwerts. Dadurch gelangte die IWC für rund 100 Jahre weitestgehend in Familienbesitz.[9]

Sowohl Johannes Rauschenbach-Vogel als auch sein Sohn und Nachfolger Johannes Rauschenbach-Schenk besetzten die Führungspositionen, vor allem die technischen Führungspositionen, stets mit hochqualifizierten Personen. In den ersten Jahren nach der Übernahme der Firma, gelang es Johannes Rauschenbach-Schenk – sein Vater verstarb bereits im Jahre 1881, ein Jahr nach der Übernahme – die Firma «international» aufzustellen. Obwohl der durch F. A. Jones gewählte Firmenname international Aktivitäten suggerierte, ist es ihm selbst nicht gelungen «international» genug zu denken, da er sich ausschliesslich auf Nordamerika fokussierte. Noch vor der Jahrhundertwende erlebte die International Watch Company einen ersten Hype mit der Produktion der sogenannten Pallweber-Taschenuhren, welche Stunde und Minute digital anzeigten. In diesem Kontext bedeutet digital, dass die Uhrzeit mit Nummern angezeigt wurde.[10] Das Bild zeigt eine Nachbildung der Pallweber Taschenuhr, anlässlich des 150-jährigen Jubiläums der Taschenuhr.[11]



Abbildung 2: Tribute to Pallweber Edition "150 years"
Quelle: IWC Schaffhausen

Der Weg zur Luxusklasse unter H. E. Homberger

Nach dem Tod von Johannes Rauschenbach-Schenk übernahm Ernst Jakob Homberger 1905 die Leitung der IWC. Homberger war durch seine Heirat mit Rauschenbachs jüngster Tochter in die Familie eingetreten. Zu dieser Zeit war auch sein Schwager, der berühmte Psychiater Carl Gustav Jung, im Unternehmen tätig. 1929 kaufte Homberger Jungs Anteile und wurde Alleininhaber der Firma.[12] Als Inhaber der alten Schule steuerte Homberger die IWC erfolgreich durch die schwierigen Jahre der Wirtschaftskrise in den 1930er Jahren. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die er unter anderem durch harte Massnahmen, die auch die Belegschaft betrafen, und eine kluge, zukunftsweisende Modellpolitik meisterte. Unter seiner Leitung entstanden zwei Uhrenlinien, die längst Ikonen sind. 1936 lancierte Homberger,

inspiriert von seinen flugbegeisterten Söhnen, die Special Pilot's Watch:[13] Sie begründete eine Tradition, die bis heute fortgesetzt wird. Vor der Pilotenuhr wurden Armbanduhren vorwiegend von Frauen als Schmuck getragen, weil sie weder genügend stabil waren noch die Genauigkeit von Taschenuhren erreichten.[14] Zusätzlich war ein Auftrag zur Herstellung von grossen Armbanduhren mit hochpräzisen Taschenuhrkaliber durch zwei portugiesische Importeure, die Geburtsstunde der bis heute sehr beliebten Portugieser-Uhr.[15] Homberger war auch in Bezug auf unternehmerische Fragen sehr weitsichtig. Zwei wichtige Protagonisten der IWC gilt es aus diesem Grund näher vorzustellen. Zum einen wurde 1945 der damals 25-jährige Otto Heller zum Finanzdirektor auf Zeit der IWC und unmittelbar später zu einem Mitglied der Geschäftsleitung ernannt.[16] Zum anderen wurde 1944 Albert Pellaton, ein angesehener Experte für technische Fragen und Produktionsverfahren, als technischen Direktor der IWC ernannt.[17] Pellaton entstammte einer berühmten Schweizer Familie von Uhrmachern. Sein Grossvater, Albert Pellaton-Favre (1832-1914), wurde durch die Herstellung von «chronomètres a tourbillon» weltbekannt und sein Onkel James Pellaton (1873-1954), leitete die bekannte Uhrmacherschule in Le Locle von 1925 bis zu seinem Ruhestand im Jahre 1939.[18] Albert Pellaton selbst, konnte vor seiner Zeit bei IWC bereits Erfahrungen bei Vacheron Constantine und bei Omega als Konstrukteur und Fabrikationschef sammeln. Da zu dieser Zeit die meisten Uhrmacher um Genf / Le Locle angesiedelt waren, war es für IWC schwierig gut ausgebildete Uhrmacher nach Schaffhausen zu holen, da es dort keine Uhrmacherschulen gab. Otto Heller erinnert sich 60 Jahre später, wie folgt an Pellaton:

«Er machte jeden Tag seine Runden durch die ganze Fabrik. Er sprach mit den einzelnen Arbeitern und hörte ihnen zu. Er war auf allen Etagen sehr beliebt. Den Leuten gefiel seine direkte und unbürokratische Art. Es mussten nicht für jedes kleinste Detail exakte Pläne gezeichnet werden. Eine Skizze genügte ihm schon. Mit einem Minimum an Aufwand und Bürokratie erreichte er enorm viel.«[19]

Sowohl Heller wie auch Pellaton waren massgebend an den strategischen sowie technischen Entscheiden der IWC zurzeit nach dem Zweiten Weltkrieg beteiligt. Wider Erwarten kam es nach dem Ende des Krieges nicht zu einer wirtschaftlichen Krise in der Schweizer Uhrenbranche[20], da viele führende Nationen ihre Produktionsanlagen nicht schnell von der Rüstungsproduktion auf zivile Produkte wie Uhren umstellen konnten, oder die Fabriken zerstört wurden.[21] Die Schweizer Uhrenindustrie – inklusive der IWC – profitierte zum einen von der schlechten Ausgangslage der internationalen Konkurrenz, zum anderen jedoch auch von einem institutionellen Umfeld, dass die Produktionskapazitäten in der Schweiz hielt (die Kartellpolitik zwischen 1934 bis Anfang der 1960er-Jahre).[22]

In den Nachkriegsjahren wies die Schaffhauser Industrie sehr hohe Exportquoten auf, was auch zu einem Absatzwachstum bei der IWC führte.[23] 1948 hat Ernst Homberger, als Reaktion auf das rapide Wachstum, die Geschäftsleitung als strukturelle Institution eingerichtet. Die daraus folgende flexible und schnelle Handlungsfähigkeit sowie die unbürokratischen Entscheide unterstützten das konstante Wachstum der Firma in den frühen 1950er Jahre.[24]

Exkurs Kartellpolitik der Schweiz: Als Reaktion auf die sinkenden Preise und die prohibitiven Einfuhrzölle bestimmter Märkte, darunter die USA und Japan, begannen die Schweizer Hersteller nach der Weltwirtschaftskrise 1929 in grossem Umfang mit dem Export von unmontierten Uhrwerken (eine Praxis, die als Chablonnage bekannt ist). Dies führte zu Arbeitsplatzverlusten in der Schweiz und zu einem Technologietransfer ins Ausland. Der Staat pumpte als Reaktion auf diese Bedrohung viel Geld in die Branche und erliess eine Reihe von Gesetzen die die Branche regeln und eine rechtliche Grundlage für das Kartell schaffen sollten. Dies hat massgebend dazu beigetragen, die Produktionskapazitäten in der Schweiz zu halten (Roulet, 2020).

Als im Jahre 1955 Ernst Homberger verstarb, übernahm sein Sohn Hans Ernst (H. E.) Homberger die Leitung der Firma. Obwohl H. E. Homberger beinahe 20 Jahre mit seinem Vater als Führungskraft gearbeitet hat, zeigten sich beachtliche Unterschiede in ihrem jeweiligen Führungsstil.[25] Aufgrund des konstanten Wachstums seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurde durch H. E. Homberger vorgeschlagen, den Reingewinn so weit wie möglich zu reinvestieren. Genauer gesagt, wollte er das Werbebudget erhöhen, den Maschinenpark erneuern, die Restrukturierung der Pensionskasse und das IWC-Areal strukturell Vergrössern.[26] Diese strategischen Entscheide führten dazu, dass das durchschnittliche Wachstum zwischen 1955 und 1965, abgesehen von den Umsatzeinbussen im Jahre 1963 aufgrund der gewaltsamen Konflikte in Hong Kong, 7 % betrug.[27] Die Steigerung der Produktion und Umsätze widerspiegelt sich auch in der Anzahl der Beschäftigten.

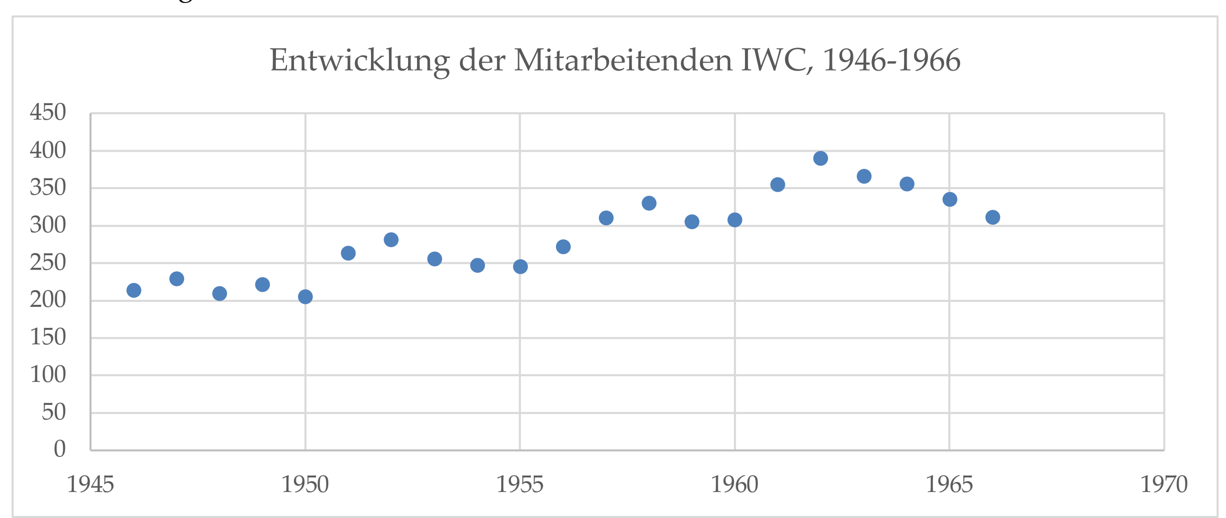


Abbildung 3: Mitarbeitende bei IWC 1946-1966
Quelle: Eigene Darstellung nach Seyffer, 2014, S. 185

Ende der 1960er Jahre, waren die Schweizer Hersteller für mehr als 40 % der weltweit komplett produzierten Uhren verantwortlich.[28] Der Wettbewerbsvorteil – entstanden durch die gute Ausgangslage nach dem Zweiten Weltkrieg – ermöglichte den Schweizer Uhrenherstellern ein starkes Markenimage aufzubauen. Dies wäre jedoch nicht möglich gewesen ohne das Ersetzen der Familiennamen mit Markennamen als Signatur der Uhren. Die meisten Hersteller – wie Longines (1889), Omega (1894), oder Rolex (1908) – haben diese zu Beginn des 20. Jahrhunderts gemacht. Die IWC hingegen, hat ihre Uhren schon seit der Gründung mit International Watch Co. oder mit IWC beschriftet. Durch Werbung und Branding war es möglich, Produkte auf dem Weltmarkt zu differenzieren und sicherzustellen, dass die Verbraucher sie leicht identifizieren können. Jedoch bezog sich zu dieser Zeit der Markenname einer Uhr, unabhängig vom Design, direkt auf die Qualität des Uhrwerks. Somit können die Schweizer Uhrenhersteller als Luxus- und Prestigemarken verstanden werden, jedoch war das Differenzierungsmerkmal nicht wie heute das Design, sondern das Qualitätsversprechen.[29]

Anlässlich des hundertjährigen Jubiläums der Firma im Jahre 1968, entstanden diverse Dokumente zur Standortbestimmung, Zukunftsplänen und Unternehmensstrategie.[30] Nach Auffassung der Geschäftsleitung der IWC, musste sich das Unternehmen Ende der 1960er Jahre den Markt mit den Unternehmen; Rolex, Omega, Vacheron Constantin, Patek Philippe, Zenith, Piaget und Audemars Piguet teilen. All diese Schweizer Unternehmen positionierten ihre Produkte im Premium Segment (haut de gamme).[31] In der weltweiten Uhrenindustrie kristallisierten sich zunehmend drei Preisklassen heraus:[32]

1. Die Massenuhr (bas de gamme) – Markenimage spielt keine Rolle, nur der Preis ist von Bedeutung
2. Die Mittelklasse (moyenne gamme) – Markenimage spielt eine bedeutende Rolle für den Absatz von Massenfabrikationen
3. Die Luxus- oder Prestigeklasse (haute de gamme) – Markenimage und Qualität stehen im Vordergrund, der Preis ist von sekundärer Bedeutung

Tabelle 2 zeigt, dass sich die IWC in den 1960er Jahren, aufgrund der höheren Durchschnittspreise schrittweise als Prestigemarke etablieren konnte. Zusätzlich wird klar, wie sich das Absatzverhältnis von Herrenarmbanduhren (HAU) und Damenarmbanduhren (DAU) im Vergleich zu Taschenuhren (TU) entwickelt hat. Obwohl die Spezialuhr für Flieger – die erste kommerziell produzierte Armbanduhr von IWC[33] – erst 1936 lanciert wurde, waren Armbanduhren 25 Jahre später schon für 95 % der Verkäufe verantwortlich. Zwar machten sich am Markt Strukturbereinigungen in Form von Kooperations- und Konzentrationsprozessen bemerkbar, aber ein Zusammenschluss mit anderen Unternehmen war für die IWC zu dieser Zeit strategisch gesehen, undenkbar. H. E. Homberger sah vor allem eine Bedrohung für die «bas de gamme» und «moyenne gamme» Segmente, da die ausländischen Konkurrenten immer effektivere Massenproduktionen anbieten konnten. Die Positionierung im Prestigesegment, diente also aufgrund der starken Marke aus als Absicherungen gegen die ausländische Konkurrenz[34].

Jahr	HAU verkauft	DAU verkauft	TU verkauft	Total verkauft	**Umsatz in CHF**	**Durchschnittspreis der Uhren in CHF**
1961	36'547	11'789	1'649	50'012	**11'969'000.-**	**239.32**
1962	38'561	12'663	750	51'974	**12'687'000.-**	**244.10**
1963	27'760	10'052	775	38'587	**9'943'000.-**	**257.68**
1964	24'255	10'717	1'007	35'979	**10'302'000.-**	**286.33**
1965	23'825	11'681	1'071	35'577	**11'010'000.-**	**301.01**
1966	21'365	9'738	1'172	32'275	**10'435'000.-**	**323.32**
1967	26'258	12'405	1'631	40'294	**12'002'000.-**	**297.86**
1968	30'159	11'814	979	42'952	**13'408'000.-**	**312.16**
1969	31'237	13'382	1'086	45'705	**14'581'000.-**	**319.02**
1970	30'370	15'296	1'543	47'209	**15'235'000.-**	**322.71**

Tabelle 1: Verkaufszahlen und Umsatz der IWC 1961-1970[35]

Ein weiterer Bestandteil des mittelfristigen Planes der IWC, welcher anlässlich des hundertjährigen Jubiläums formuliert wurde, war die Gründung einer eigenen Lehrwerkstatt. Diese diente dazu, in Zukunft sowohl gut aufgestellt zu sein, sowie um den Nachwuchs an Fachkräften zu sichern. Die innerbetriebliche Ausbildung war für die Firma, aufgrund der grossen Distanz zu den Uhrmacherzentren der Schweiz, schon seit der Gründung wichtig. Eine eigene Lehrwerkstätte, mit der Erlaubnis Uhrmacher komplett und nicht nur in spezifischen Gebieten auszubilden, war jedoch aufgrund der wachsenden technischen Anforderungen von hoher Relevanz.[36]

Ein letzter wichtiger Punkt, welchen es zu dieser Zeit zu klären gab, war die Beschaffung von mehr Kapital. Aus diesem Grund stand die Idee, die IWC in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln zur Debatte.[37] Dies wurde zwar schon 1966 aufgrund der Veränderung der Kostenstruktur, welche auf die Steigerung des Mechanisierungsgrad zurückzuführen ist, von der Geschäftsleitung diskutiert.[38] Jedoch wurde das Vorhaben erst 1970 konkretisiert. Bezogen auf die Kapitalbeschaffung, war die Umwandlung der IWC in eine Aktiengesellschaft auf den ersten Januar 1971 ein Glücksfall, da diese noch vor der Uhrenkrise der 1970er Jahre eintrat.[39] Die konkreten Gründe für die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft waren dann, die angedachte Umstrukturierung der Fertigung von Quarz- und Elektronikuhren, sowie der Ausbau der «Schmuckuhrenlinie». Die Firma wollte sich zusätzlich gegen die Kosten, mit welchen sie bei einem Konkurs konfrontiert gewesen wären, absichern.[40] Durch diesen Schritt wurden sowohl Finanzierungsmöglichkeiten generiert wie auch ein die Existenzfähigkeit der Firma gesichert.[41]

Da Überlegungen zu Umstrukturierungen, Prozessoptimierungen, sowie alternativen unternehmerischen Konzepten bei IWC immer präsent waren, wurde im Juli 1971 das Restrukturierungsprogramm «IWC 1980» verabschiedet.[42]Inhaltlich befasste sich dieses Programm vorwiegend mit dem Verhältnis der zu produzierenden Taschenuhren verglichen zu Damen- sowie Herrenarmbanduhren.[43] Da die IWC auf Erfolgskurs war, rechnete sie mit weiterem Wachstum. Doch es sollte anders kommen als erwartet.

Die 1970er Jahre: Krisenjahre von IWC
Von 1964 bis 1973 konnte IWC den Umsatz CHF 10.3 Mio. auf rund CHF 23 Mio. steigern.[44] Für das Jahr 1974 prognostizierte IWC sogar eine weitere Steigerung, weil mehr ins Marketing und in Verkaufsschulungen investiert wurde.[45] Die Ernüchterung folgte als IWC 1974 einen Umsatzeinbruch hinnehmen musste, der 10 % unter dem Vorjahr und 30 % tiefer als die Prognose war.[46] Dieser Einbruch war der Beginn einer Überlebenskrise für IWC. Sie waren nicht der einzige Branchenteilnehmer mit solchen Umsatzeinbrüchen. Auch andere Uhrenhersteller sowie Zulieferer waren betroffen.[47] Die Gründe hierfür finden sich einerseits in der neuen technologischen Entwicklung der Quarzarmbanduhren, die von 1975 bis 1985 eine strukturelle Veränderung der Branche einleitete. Andererseits wurde die Entwicklung des Goldpreises und die Stärke des Schweizer Frankens in den 70er Jahren zum Problem für IWC.

Die Schweizer Uhrenunternehmenslandschaft war nach dem Zweiten Weltkrieg geprägt von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dies war eine Folge der vorangehend beschriebenen Kartellpolitik in der Schweizer Uhrenbranche. Diese granulare Branchenstruktur wurde im internationalen Kontext zunehmend zum Problem. Die Schweizer Uhrenindustrie verfügte nämlich nicht über standardisierte Produkte, Massenproduktion oder Fliessbandarbeit.[48] Entsprechend hatten die Schweizer Uhrenmarken zwar den Vorteil, auf einem starken Image aufbauen zu können, sie waren allerdings aufgrund einer ineffizienteren Produktion und Marktbearbeitung teurer als die ausländische Konkurrenz.[49] Währenddessen wuchs in den 60-er Jahren die Konkurrenz aus Japan, der Sowjetunion und den USA, wodurch der Weltmarktanteil der Schweizer Uhrenindustrie auf 40 – 45 % stagnierte.[50] Führungskräfte von Schweizer Uhrenunternehmen forderten deshalb deine Deregulierung der Uhrenbranche, welche dann 1961 in Gang gesetzt wurde und bis 1971 dauerte.[51] Damit sollte die Struktur mit einer Vielzahl an kleinen und mittelständischen Unternehmen aufgebrochen werden, wodurch eine Rationalisierung der Produktion möglich sein würde.[52]

Zusätzlich zur ökonomischen Entwicklung fand eine technologische Veränderung statt: Sowohl die Schweizer als auch die Amerikanischen und Japanischen Uhrenunternehmen forschten an der Entwicklung von Quarzuhren.[53] Um Quarzuhren marktreif zu machen, mussten das Uhrwerk miniaturisiert und der Stromverbrauch bzw. die -kapazität verbessert werden.[54] In der Schweiz gab es drei unterschiedliche Herangehensweisen, um für elektronisch betriebene Uhren Forschung zu betreiben:[55]

1. Gründung des gemeinsamen Forschungszentrum CEH
   (Centre Électronique Horloger)
2. Kollaboration zwischen Amerikanischen und Europäischen Firmen
3. F&E innerhalb einzelner Uhrenunternehmen

Das Ziel des CEH war es, den beteiligten Uhrenunternehmen Forschungsergebnisse zur Verfügung zu stellen und nicht ein marktreifes Produkt zu entwickeln.[56] An der CEH

beteiligten sich die Ebauches SA, ein Zusammenschluss von Rohwerkherstellern, der Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH (Fédération de l'industrie horlogère suisse) und folgende Uhrenhersteller: Omega Louis Brandt Frères SA, Chs. Tissot & Fils SA, IWC, LeCoultre & Cie. SA, Mido SA und die Rolex SA.[57] Die IWC beteiligte sich, weil sie – wie die anderen Unternehmen – als mittelständische Firma nicht genügend Mittel hatte, um die benötigte Forschung und Entwicklung durchzuführen.[58] Die CEH konnte mit der Beta 21 in 1967 einen Prototyp präsentieren.[59] Als Resultat boten die CEH, die Ebauches SA mit Omega ab 1972 eine elektronische Uhr an.[60] Als Beispiel für Kollaborationen mit Amerikanischen Unternehmen, kann die Faselec genannt werden. Eine Aktiengesellschaft, an der zwei Uhrenunternehmen (FH Electronic Holding, Ebauches SA), drei Schweizer Elektronikfirmen (Borwn Boveri Co. Landis & Gyr, Autophon) sowie die niederländische Philipps beteiligt waren.[61] 1972 wurde die Amerikanische Bulova in die Gruppe integriert und ein erster Prototyp konnte 1973 vorgestellt werden.[62] Die Schweizer Uhrenindustrie war also durchaus in der Lage, die Quarztechnologie für den Uhrenmarkt zu erforschen. Allerdings führte die fragmentierte Organisation auch im Forschungsbereich dazu, dass diese weniger gezielt darauf ausgerichtet war, ein marktreifes Produkt zu entwickeln, als die ausländische Konkurrenz.[63] So machte es sich die japanische Seiko bereits zu Beginn der 60er Jahre zum strategischen Ziel eine vermarktbare Quarzuhr zu entwickeln.[64]

Der einleitend erwähnte Umsatzeinbruch trat also zeitgleich mit dem Beginn der sogenannten Quarzkrise auf, welche ungefähr von 1975 bis 1985 dauerte. IWC sah sich selbst von dieser Entwicklung nicht bzw. nur eingeschränkt betroffen. Otto Heller, zu dieser Zeit Delegierter des Verwaltungsrats, äusserte sich dazu 1976 wie folgt[65]: «Wir dürfen sagen, dass die heutigen Sorgen der IWC nur zum Allergeringsten mit Elektronik zu tun haben». Entsprechend müsse die IWC die Marktentwicklung beobachten mit Fokus darauf, wie sich exklusive wertvolle Uhren im Vergleich zu preisgünstigen Quarzuhren halten.[66] Da luxuriöse Uhren andere Bedürfnisse und Zielkunden wie preisgünstige Quarzuhren ansprechen, erscheint diese Perspektive einleuchtend. Rückblickend hat sich diese Einschätzung auch in den Exportzahlen manifestiert.[67] Der Anteil an Qualitätsuhren (haute de gamme) machte 1973 noch 20 % aus und verschob sich bis 1993 auf ungefähr 80 %. Gleichzeitig erhöhte sich der Gesamtwert der Exporte von CHF 2,861 Mia im Jahr 1973 auf CHF 3,664 Mia bis 1993. Dementsprechend sollte sich die Positionierung als Prestigemarke sich für IWC langfristig als Erfolg bewahrheiten. Dennoch steht es ausser Frage, dass die IWC mit dem Gedanken spielte Quarzuhrwerke zu nutzen. Sonst hätte sie sich kaum bei der CEH eingekauft. Wenn nun allerdings nicht die Quarzkrise zum Umsatzeinbruch ab 1974 führte, dann müssen der Anstieg des Goldpreises und die Stärke des Schweizer Frankens genauer beleuchtet werden.

In Bezug auf die Materialpreise war IWC besonders vom starken Anstieg des Goldpreises in den 70-er Jahren betroffen (siehe Abbildung 4). Da der Goldpreis in den letzten Jahrzehnten jeweils stabil war, kamen diese Preisanstiege für IWC wie auch für andere Branchenteilnehmer überraschend.[68] IWC hatte sich zu diesem Zeitpunkt auf Schmuck- und Damenuhren fokussiert.[69] Dementsprechend sorgten Golduhren bei IWC bis 1975 für 50 % des Umsatzes und der Anstieg des Goldpreises fiel entsprechend stark ins Gewicht.[70] Der starke Anstieg der Materialkosten konnte nicht direkt an die Kunden weitergegeben werden und so sanken entsprechend die Margen.[71] Um auf diesen Aspekt der Krise zu reagieren, änderte IWC die Beschaffung von Goldgehäusen.[72]Um auf Schwankungen des Preises reagieren zu können, wurde mit Lieferanten erst kurz vor der Fertigung von Goldgehäusen ein Preis vereinbart. So konnte IWC je nach Preislage die Produktion verzögern oder in Extremfällen sogar noch stornieren. Eine andere Vorgehensweise war, beim Lieferanten Gehäuse zu bestellen und sich den entsprechenden Goldpreis in bis zu max. 3 Tagen bestätigen zu lassen. Die IWC konnte so das Risiko von kurzfristigen Preisschwankungen an Lieferanten auslagern. Dennoch blieb der steigende Goldpreis eine Herausforderung für die IWC.

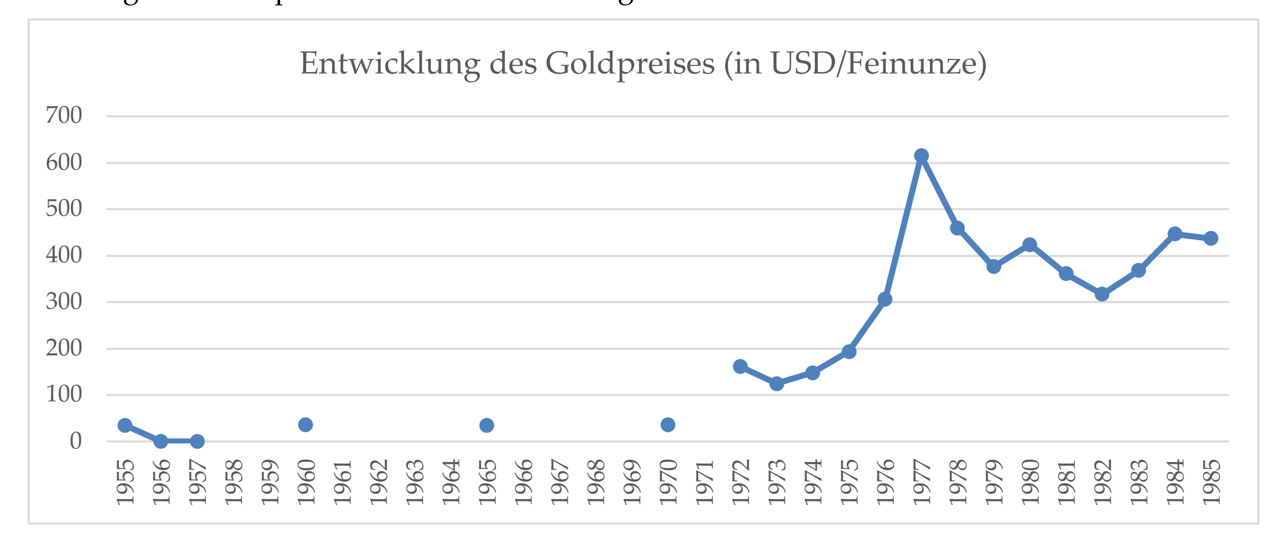


Abbildung 4: Entwicklung des Goldpreises (in USD/Feinunze)
Quelle: National Mining Association, 2021

Die Stärke des Schweizer Frankens war für Uhrenhersteller wie die IWC ein ernstzunehmendes Problem, weil anfangs der 70er Jahre rund 97 % von den in der Schweiz hergestellten Uhren ins Ausland exportiert wurden und davon sogar 55 % im Dollar-Raum abgesetzt wurden. Dementsprechend sah Jack W. Heuer, Gründer der Uhrenfirma Ed. Heuer & Co. (später TAG Heuer), darin sogar einen der Hauptgründe für die Krise in der Uhrenbranche.[73] Die Aufwertung des Schweizer Frankens begann 1971. Also in den Jahren als IWC noch Wachstum verzeichnen konnte. 1973 wurde das Bretton Woods Abkommen gekündigt und der Schweizer Franken war nicht mehr an den Dollar gebunden, worauf dann auch der Umsatz der IWC einbrach.

Exkurs zum Bretton-Woods-System:

Nachdem zweiten Weltkrieg riefen Vertreter aus 44 alliierten Ländern ein Projekt zur Gestaltung der zukünftigen Wirtschaftsordnung ins Leben. Freier Handel und stabile Währungskurse sollten es den Ländern in der Nachkriegszeit erlauben, nicht in Trümmern zu versinken, sondern wieder aufzublühen. Dazu wurde ein System fester Währungskurse unterzeichnet, das den Dollar als Leitsystem hatte. Für Exportländer wie z.B. Deutschland war das vorteilhaft. Die USA hingegen hatte mit Entwicklungshilfen und Militäreinsätzen eine negative Zahlungsbilanz und flutete die Welt mit Dollar. Die betroffenen Abnehmer beklagten sich über eine «importierte Inflation» und es entstand Misstrauen. Länder begannen nach und nach mit ihren Dollar Gold zu kaufen, bis die USA 1971 den Dollar vom Gold lösten. Dadurch wurde unbeabsichtigt ein System flexibler Währungskurse geschaffen und das sogenannte «Bretton-Woods-System» brach in Bezug auf die stabilen Währungskurse zusammen. (Eckert, 2014)

Unter diesen Umständen musste IWC das Restrukturierungsprogramm «IWC 1980» von 1971 natürlich überdenken. Schliesslich waren der Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu diesem Zeitpunkt davon ausgegangen, dass ein Pfad des Wachstums vor ihnen liegen würde. IWC war der Ansicht, dass sie weiterhin Kunden haben werden, die nicht «irgendeine» Uhr, sondern eine aussergewöhnliche Uhr wünschen .[74] Folglich setzte IWC 1975 im Angesicht von Umsatzeinbrüchen und im Hinblick auf das Vorhaben, eine Prestigemarke zu bleiben, neue Zielgrössen für die Mitarbeiterzahl und die Fertigungsmenge.[75]

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Personalbestand (Soll-Mittelwert)[76]	370	354	256	200	180	180	180
Personalbestand (Ist-Wert)[77]	370	354	205	172	160	150	150
Produktionsmenge IWC Uhrwerke (Soll-Wert)[78]	45'812	52'119	25'000	25'000	27'000	26'000	26'000
Produktionsmenge IWC Uhrwerke (Ist-Wert)[79]	45'812	52'119	-	23'690	22'104	19'871	21'101

Tabelle 2: Angepasste Zielgrössen ab 1975

Wie der Vergleich der Ist- und Sollwerte zeigt, konnten sogar diese niedriger angesetzten Zielwerte für die Produktion nicht erreicht werden. Aufgrund des Rückganges der Produktionsmenge und des Umsatzes musste die IWC Entlassungen vornehmen. Gleichzeitig wurde das Aktienkapital 1975 von CHF 5 Mio. auf CHF 8 Mio. erhöht, um den Bedarf an finanziellen Mitteln zu decken.[80] Im Jahre 1976 fokussierte sich die IWC darauf, Lagerbestände abzubauen, um die Liquidität aufrechtzuerhalten und erwartete entsprechend für dieses Jahr auch keine Rückkehr in die schwarzen Zahlen.[81] Das Dilemma verschärfte sich als die Hauptgläubiger-Bank der IWC keine Kredite mehr gewährte und die IWC dazu aufforderte, Raten von bisherigen Krediten zu begleichen.[82] Die Situation spitzte sich weiter zu, so dass die Geschäftsleitung 1976 neu strukturiert und teilweise auch neu besetzt wurde sowie sich auch

die Zusammensetzung des Verwaltungsrates änderte.[83] Das nachfolgende Zitat der Direktion umfasst den Ernst der Lage treffend:[84]

«Wir befinden uns eindeutig in der Phase des Ueberlebens. Der Verwaltungsrat muss also zwingende Ueberlebensmassnahmen treffen, um Zeit zu gewinnen, ein längerfristiges Konzept auszuarbeiten.»

Dementsprechend wurde der Fokus auf eine rigorose Senkung der Kosten gelegt und gleichzeitig wurden weitere Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung geprüft.[85] So versuchte die IWC ihre Kenntnisse in der Feinmechanik in anderen Märkten anzubieten und bot unter anderem folgende Dienstleistungen und Produkte an:[86]

1. Entwicklung spezieller Apparate und Vorrichtungen für Mechanik, Mikromechanik und Elektromechanik
2. Veredelung und Oberflächenbearbeitung von Kleinteilen
3. Montage, Kontrollieren, Messungen
4. Mechanik, wie bspw. Die Fertigung von Prototypen oder Einzel- und Serienteile
5. Diverse Dienstleistungen wie bspw. technische Beratung in Bezug auf Fein- und Feinstmechanik

Nicht alle dieser Tätigkeiten wurden tatsächlich auch durchgeführt. Als interessante Beispiel können allerdings die Fertigung von Fahrwerken für Flugzeugmodelle oder kleine Modelle des Porsche 911 für die Porsche Design im Jahr 1977 genannt werden.[87] Die Erweiterung des Angebots, Kosteneinsparungsmassnahmen und der Abbau von Personal haben schlussendlich dazu geführt, dass sich die finanzielle Lage stabilisieren konnte und IWC fokussierte sich wieder auf das Kerngeschäft der Uhrenherstellung.

Die Krise bei IWC, verursacht durch den Anstieg des Goldpreises und die Aufwertung des Schweizer Franken, spitzte sich in einer Zeit zu, in welche für die Uhrenbranche strukturelle Veränderungen anstanden. Von 1970 bis 1985 verringerte sich die Anzahl der Betriebe in der Uhrenbranche von 1'600 auf 600 und die Anzahl der Arbeitskräfte reduzierte sich sogar von 90'000 auf ein Drittel, also 30'000.[88] Diese Entwicklungen überstanden vor allem Kleinbetriebe und mittelständische Unternehmen nicht.[89] Auch die IWC hatte wie in diesem Kapitel geschildert eine Liquiditätskrise zu überstehen und so begann H. E. Homberger nach einem finanzstarken Käufer für IWC zu suchen.[90]

Der Weg zurück zum Erfolg unter der VDO

Die IWC konnte mit den vorangehenden Massnahmen im Jahr 1977 eine Umsatzsteigerung erreichen und die Liquidität vorerst sichern.[91] Allerdings fehlten der Familie Homberger die finanziellen Mittel, um die IWC nachhaltig aus der Krise zu manövrieren.[92] So informierte H. E. Homberger an der Verwaltungsratssitzung vom 15.12.1977, dass er den Verkauf der IWC wünsche, und der Verwaltungsrat stimmte seiner Entscheidung zu.[93] Gemäss H. E. Homberger musste die IWC allerdings feststellen, dass sich unter Schweizer Firmen –

sowohl von der Uhrenbranche als auch ausserhalb – kein Käufer finden liess, weil diese von der prekären Entwicklung der Schweizer Uhrenindustrie abgeschreckt waren.[94] Die NZZ vermutete 1978 den Grund für die erfolglose Suche nach einem Investor darin, dass die IWC seit langem in Familienbesitz verweilte.[95] Schlussendlich fand die IWC in der deutschen VDO einen Käufer.[96] Diese zahlte CHF 3.5 Mio. für die IWC[97], welche noch 1975 ihr Aktienkapital auf CHF 8 Mio. erhöht hatte.

Zum Zeitpunkt, als die VDO die IWC kaufte, war die VDO in der Automobilmechatronik und -elektronik tätig. Sie waren bekannt für ihre Tachometer und stellten verschiedene Produkte zur Messung und Kontrolle von Daten in Fahrzeugen her. Nach eigenen Angaben waren sie die ersten, die eine Quarzuhr direkt im Armaturenbrett von Autos installierten.[98] Die VDO sah in der Akquise von Uhrenunternehmen eine Möglichkeit, Synergien herzustellen. Dies sollte die Entwicklung von Armaturen und Bordinstrumenten für Autos unterstützen.[99] Ein weiterer Grund für die Akquise war, dass die VDO zusammen mit der französischen Matra, einem Flugzeug- und Rüstbauunternehmen, eine europäische Unternehmensgruppe formen wollte. Diese sollte sich gegen die japanische Konkurrenz im Uhrenmarkt behaupten und zu einem Wettbewerbsvorteil in der Entwicklung von Fahrzeuginstrumenten führen.[100]Insgesamt beteiligte sich die VDO Ende 70er Jahre an Uhrenunternehmen mit 16 Marken aus allen drei Preisklassen. IWC und Jaeger-LeCoultre waren VDOs Eintritt in das Segment der Prestige-Uhren.[101] Die Beteiligungen an den Uhrenunternehmen trug allerdings keine Früchte und generierte sogar hohe Verluste, so dass sich die VDO bereits 1981 aus dem Uhrenmarkt zurückzog.[102] Die VDO behielt allerdings die Uhrenmanufakturen IWC und Jaeger-LeCoultre, weil sie an deren Potenzial glaubte.[103]

Die Übernahme durch ein deutsches Unternehmen führte bei der Belegschaft und der lokalen Bevölkerung zu Zweifel darüber, wie sich das in Schaffhausen ansässige Unternehmen weiterentwickeln würde.[104] Otto Heller, Direktor der IWC, signalisierte in den Schaffhauser Nachrichten, dass diese Zweifel unbegründet seien.[105] Schliesslich wurde mit der VDO vertraglich vereinbart, dass die IWC das Unternehmen selbst weiterführe und die VDO keine Managementkapazitäten zur Verfügung stellen werde.[106] Bei der IWC selbst wurden hingegen Wechsel in der Unternehmensführung in Betracht gezogen. Otto Heller schlug den damaligen Marketing- und Verkaufsleiter Hannes Pantli als seinen Nachfolger vor, der die Position jedoch ablehnte.[107] Diese Empfehlung baute auf dem Ziel auf, die Position von IWC als Prestigemarke zu festigen. Für diese Aufgabe musste die IWC also eine Person ausserhalb des Unternehmens finden. Die VDO schlug hierfür Günter Blümlein vor.[108] Die VDO hatten für G. Blümlein eigentlich eine Rolle in der Uhren-Holding angedacht. Nachdem diese gescheitert war, wollte die VDO, dass er sich der IWC (und später der Jaeger-LeCoultre annahm. G. Blümlein war 1981 aufgrund eines bestehenden Arbeitsvertrages vorerst beratend tätig und wurde 1982 zum CEO von IWC ernannt.[109] G. Blümlein hatte eine Ausbildung zum Dipl.-Ing. Feinwerktechnik absolviert und war beim Diel-Konzern in der Entwicklungsabteilung tätig gewesen.[110] Darauf hatte er sich im Qualitätswesen und in der Produktionsleitung bei Junghans engagiert bevor er dort zum Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb aufstieg.[111]

Damals war Junghans einer der weltweit grössten Uhrenhersteller.[112] IWC erhielt mit G. Blümlein also eine Person mit Führungserfahrung, Know-how im Marketing und Vertrieb sowie Expertise in Feinmechanik und in der Uhrenherstellung. Also genau das, was sie für den Weg zurück zum Erfolg suchte.

Mit G. Blümlein und einer strategischen Neukonzeption legte IWC den Grundstein für den weiteren Weg. Der Fokus sollte auf der Marktpräsenz und auf den Produkten liegen.[113] Konkret wollte die IWC ihrer Kundschaft Uhren bieten, die sowohl in technischer Sicht als in Bezug auf das Design einzigartig waren.[114] Für die Marktbearbeitung beschränkte sich die IWC auf ihre Hauptmärkte in Europa und im mittleren Osten.[115] Sobald in diesen Märkten eine Festigung der Marktposition erreicht würde, sollte dann aus dieser Stellung weiteres Wachstum finanziert werden.[116] Für die IWC war es dabei entscheidend, dass sie unter der VDO nie für die Massenproduktion von Quarzuhren eingesetzt wurde. Das wäre ein durchaus denkbares Ziel der VDO gewesen, weil diese mit japanischen Quarzuhrherstellern konkurrieren wollte. Stattdessen blieb die Marke IWC eine wertvolle Ressource im Segment haute de gamme.

Damit die IWC am Markt mit einzigartigen Modellen brillieren konnte, nahm IWC eine Restrukturierung des Produktportfolios vor.[117] Dazu wurde auch mit Ferdinand Alexander Porsche, der die Porsche Design AG ins Leben rief, kooperiert.[118] Ausserdem wurde beschlossen, eine eigene Gehäuse- und Armbandherstellung in Schaffhausen aufzubauen, was ein zentraler Schritt war, um komplexe Designvorschläge von F. A. Porsche umsetzen zu können.[119] Die Geschäftsleitung der IWC investierte ausserdem in Anlagen und Werbung.[120] Aus der Kooperation mit Porsche Design entstand 1981 der erste Chronograph in Titan. Die Fertigung solcher Modelle wurde durch die Rückwärtsintegration von IWC überhaupt erst möglich. Der Deckungsbeitrag dieser Modelle war vergleichsweise hoch, weil der Grossteil der Wertschöpfung bei IWC generiert wurde.[121] Das machte sich umso mehr spürbar als sich die Nachfrage der Kunden stärker auf Modelle mit hoher Eigenleistung konzentrierte.[122] Dieses Verhalten war sehr riskant. Schliesslich tätigte die IWC unter G. Blümlein hohe Investitionen während sich Schweizer Uhrenmarkt in einer Krise befand.[123] Die Investitionen und Bemühungen zeigten allerdings 1983 ihre Früchte: Die IWC erreichte wieder die Gewinnschwelle.[124] Ausserdem sorgte die Rückwärtsintegration und die Investitionen in Anlagen dafür, dass die IWC bis 1985 ihre Produktionskapazität für Uhren mit hohem Eigenfertigungsanteil je nach Uhrenmodell zwischen 20 – 50 % steigern konnte.[125] Das Produktsortiment der IWC setzte sich 1986 wie folgt zusammen:[126]

1. Taschenuhren (abnehmender Anteil)
2. Ingenieur, eine klassische Linie, für welche die IWC zunehmend warb
3. Yacht Club, welche bald abgesetzt werden sollte
4. Porsche Design Linie
5. Spezialitäten-Uhren, z.B. mit ewigem Kalendarium und Mondphasenanzeige

Insbesondere die Ingenieur-Linie mit Titanmodellen sowie die Da Vinci Ref. 3570, eine Spezialitäten-Uhr, sorgten dafür, dass die IWC auch weiterhin profitabel wirtschaftete.[127]

Die Rückwärtsintegration kann als zentraler Schritt aus der Krise betrachtet werden. Interessanterweise schwebte schon F. A. Jones eine eigene Gehäuseproduktion für IWC vor (allerdings in New York).[128] Dieser Schritt wurde jetzt durch die Quarzkrise angeregt. Die IWC hatte seit den 1880er Jahren einen Gehäuselieferanten in Biel, welcher angesichts der Quarzkrise seine Tätigkeit einstellen musste.[129] Mit den Gehäusen, welche bei anderen Lieferanten bezogen wurden, war die IWC aber häufig nicht zufrieden.[130] G. Blümlein widmete sich in einer Detailstudie der Frage, wie diese Problematik gelöst werden könne und kam zum Schluss, dass die IWC selber Gehäuse fertigen müsse.[131] Beim Aufbau der eigenen Gehäusefertigung spielte Lothar Schmid, der wie auch G. Blümlein von der VDO an die IWC vermittelt wurde eine entscheidende Rolle.[132] Mit einer eigenen Band- und Gehäusefertigung konnte die IWC Kosten einsparen, weil weniger Aufwand in der Auswahl und Verhandlungen mit Lieferanten anfallen.[133] Darüber hinaus konnte IWC die Lagerbestände besser auf die Nachfrage ausrichten. Schliesslich wurde die Abhängigkeit von Zulieferern so deutlich reduziert. Das trug natürlich zum vergleichsweise hohen Deckungsbeitrag bei. Ausserdem erlaubte die Rückwärtsintegration eine bessere Kontrolle über die Qualität, was für das Image von IWC als Prestigemarke wichtig war. Die Konstruktion von eigenen Gehäusen und Bändern führte zu Innovation in der Verwendung und Verarbeitung von Materialien, weil die IWC für Probleme in der Fertigung gezwungen war, selbst Lösungen zu entwickeln .[134] Dieser Lernprozess war auch mit einem gewissen Risiko verbunden. So hatte die IWC einen Imageschaden erlitten, als Titanarmbänder einer ersten Serie Qualitätsmängel aufwiesen.[135] Die IWC konnte allerdings durch eine Anpassung der Produktion das Problem lösen und erreichte schlussendlich mit der Verwendung von Titanbänder als erster Uhrenhersteller ein Alleinstellungsmerkmal.[136]

Während der Quarzkrise hatte sich nicht nur die IWC, sondern auch das Käuferverhalten im Uhrenmarkt verändert. Die Kunden unterschieden klar zwischen günstigen sowie preiswerten und teuren wie auch qualitativ hochwertigen Uhren.[137] Die Quarzuhren dominierten unterdessen das Segment bas de gamme.[138] Die IWC konnte hingegen ihre Position im haute de gamme festigen. Dass die Porsche Design AG bei der VDO Interesse bekundete, die IWC zu übernehmen[139], untermauert die verbesserte Marktstellung von IWC. Eine Übernahme oder Beteiligung erfolgte schlussendlich nicht.[140] Neben der IWC hielt die VDO nach wie vor eine Mehrheitsbeteiligung an der Jaeger-LeCoultre, die auch im haute de gamme tätig war.[141]Die VDO legte dabei Wert darauf, dass die beiden Uhrenmarken klar getrennt am Markt wahrgenommen werden.[142] Eine Zusammenarbeit sollte jedoch bzgl. Uhrwerke sowie Armbänder und Gehäusen erfolgen, damit Synergien zwischen den beiden Manufakturen hergestellt werden können.[143] Synergien zwischen Unternehmen herzustellen ist jeweils ein komplexes unterfangen und im vorliegenden Fall ist es schwieriger zu beurteilen, inwiefern diese Synergien tatsächlich realisiert wurden. Allerdings konnten

gemäss D. Seyffer, der im Rahmen seiner Dissertation Zugang zum IWC Archiv hatte, Synergien beispielsweise in der Versorgung mit Rohwerken hergestellt werden.[144]

Als die IWC 1993 ihr 125. Jubiläum feiern konnte, veröffentlichte sie feierlich und voller Stolz die technisch äusserst komplexe Armbanduhr, Il Destriero Scafusia, Ref. 1868.[145] G. Blümlein konnte auf eine erfolgreiche Entwicklung der IWC zurückblicken. Von einem Tiefpunkt von 150 Mitarbeitern in den 70er Jahren war diese Zahl wieder auf 300 gestiegen und der Umsatz konnte innerhalb von 10 Jahren mit rund CHF 160 Mio. beinahe vervierfacht werden.[146] Wie erstaunlich diese Entwicklung ist, wird deutlich, wenn die Konzentration innerhalb der Branche betrachtet wird. So zeigt die Tabelle 2 einerseits auf, dass sich die Zahl der Unternehmen von 1970 bis 1990 auf fast ein Drittel reduziert hat, was auch für die Anzahl Mitarbeitende in der Branche gilt. Gleichzeitig ist die durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende pro Unternehmen von 1970 bis 1990 um 7.2 % angestiegen.



Abbildung 5: Il Destriero Scafusia, Ref. 1868
Quelle: Christie's 2021

	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Unternehmen	1863	2167	1618	861	572	575
Mitarbeitende	60'239	74'216	89'448	46'998	33'923	37'334
Mitarbeitende/Unternehmen	32.3	34.2	55.3	54.6	59.3	64.9

Tabelle 3: Entwicklung der Anzahl Unternehmen und Mitarbeitenden 1950 – 2000[147]

Verkauf an Richemont

Da die Mannesmann AG im Jahre 2000 durch Vodafone aufgekauft wurde und diese nur an der Mobilfunk-Sparte der Mannesmann AG interessiert waren, standen die drei Uhrenhersteller IWC. Jaeger-LeCoultre und A. Lange & Söhne zum Verkauf. Ein Käufer wurde in der Richemont International S. A. mit Sitz in Genf gefunden, welche die drei Uhrenmarken in einem Bieterprozess für CHF 3.08 Mia. erwarb.[148]Mitbieter um die Unternehmen waren LVMH sowie die Swatch-Gruppe.[149] Alle drei Marken galten als Manufakturen und hatten hohe technische Kompetenzen im Werk- und Gehäusebereich. Damit erlaubte die Akquisition der Richemont-Gruppe ihr Know-how im uhrmacherischen Bereich auszubauen und sich gleichzeitig als einer der Marktführer im "Haute de gamme"-Bereich zu positionieren. [150]

Exkurs Richemont: Die Compagnie Financière Richemont hat seit der Gründung 1988 über die letzten Jahrzehnte immer wieder ihr strategisches Konzept angepasst. Während Richemont zuerst ein Mischkonzern war, welcher über eine Finanzholding geführt wurdem begann man sich immer mehr auf das Luxusgüter- (Vendôme Luxury Group) und Tabakgeschäft (BAT) zu fokussieren, bevor dann 2008 auch BAT abgespalten wurde (Müller-Stewens, 2013, S. 48).

Richemont selbst hat die Übernahme der drei Uhrenhersteller im Jahresbericht 2001 wie folgt kommentiert:

> *« The acquisition of Jaeger-LeCoultre, IWC and A. Lange & Söhne marked Richemont's clear intention to be one of the leaders in the luxury watch market. The new brand balance the market positioning of Richemont's other specialist watchmakers whilst the manufacturing base of the companies complements Richemont's existing strengths in this area. Richemont's distribution network will allow the three brands to expand their global presence significantly. »*[151]

Daraus folgend ordnete Richemont im Jahre 2001 seine Uhrendivision neu. Neben dem durch den Kauf der LMH erworbenen Marken IWC, Jaeger LeCoultre und A. Lange & Söhne, sollte Günter Blümlein auch als CEO der Richemont Uhrengruppe für die Marken Vacheron Constantin, Piaget, Baume & Mercier sowie Officine Panerai verantwortlich sein.[152] Der Umbau der Uhrendivision kann man definitiv als Innovation im Bereich der Organisation betrachten. Gerade weil es in der Uhrenbranche eine immer stärkere Konsolidierung gab, war es für die Gruppen wie Swatch, LVMH oder auch Richemont, welche die unabhängigen Marken aufkauften, besonders relevant die Gruppen-internen Organisationsformen zu strukturieren.[153] Für die Verantwortlichen bei Richemont war es offensichtlich, dass neben den Produktentwicklungen und den Marktbeziehungen, auch die Organisationsform für die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung von hoher Bedeutung ist.[154] Aus diesem Grund entschied sich Richemont für eine vertikale Struktur. Die bis anhin horizontale Organisation der Unternehmen führte dazu, dass innerhalb der Gruppe viele Dienste und Prozesse mehrfach ausgeführt wurden. Das Ziel ist es, dass die Marken innerhalb der Richemont-Gruppe wie selbständige Unternehmen fungieren und ihre Aufgaben eigenständig bewältigen. Die Aufgabe von Günter Blümlein war es, die strategische Ausrichtung zu definieren, damit sich die einzelnen Marken nicht gegenseitig Marktanteile streitig machen, oder sich sogar kannibalisieren. Das Ziel dieser Strukturierung war es, die Brand Identity der Marken zu stärken und nicht den administrativen Teil der Uhrendivision unnötig aufzublähen. Diese prozessbezogenen innovative Umstrukturierung hatte zur Folge, dass die einzelnen Marken noch stärker als eigenständige Unternehmen wahrgenommen wurden.[155]

Georges Kern, der im Jahr 2000 zu Richemont stiess und zuerst insbesondere mit der Integration der drei Uhrenmarken in den Konzern beauftragt war, wurde dann 2002 zum CEO der IWC ernannt.[156] Während IWC bis 2003 eine eigene Rechtspersönlichkeit darstellte, erfolgte danach die Integration in die Richemont. [157]

Auf der Distributionsseite der drei Marken war bei IWC eine im Vergleich zu Richemont geringe internationale Diversifikation des Geschäftes festzustellen, mit einem jeweils starken Fokus auf die deutschsprachige bzw. europäische Region. Etwa 70 % der Verkäufe liefen in den DACHLI-Raum, 2013 waren es bereits weniger als 20%.[158] Es war naheliegend, dass man zuerst einmal die Internationalisierung der Marke vorantrieb.[159] Dabei kam es auch zu einer Neupositionierung der Marke: Die IWC Uhren sollten vom spezialisierten Messinstrument (grösstmögliche Zuverlässigkeit unter härtesten Bedingungen) auch zum Schmuckstück und

zum Lifestyle-Produkt, werden. Das Ziel war eine Fusion von technischer Präzision und ansprechendem Design. In einer nächsten Phase ging es dann darum, durch die zuvor erwähnte Vertikalisierung den Manufakturcharakter der Marke zu stärken:[160]

Seit der Übernahme durch Richemont konnte IWC bis 2018 die Anzahl ihrer Mitarbeiter verdoppeln. Dies war möglich, in dem sie Prozesse welche früher durch externe Partner erledigt wurden, nun selbst erledigen. Dazu gehören vor allem Funktionen in der Kreation, der Werbung und des Marketings.[161] Dabei ging es auch darum, die technische Entwicklungskompetenz nochmals deutlich anzuheben.[162] In einer dritten Phase differenzierte man dann die Modellpolitik und verknüpfte sie mit attraktiven Themenwelten. So wurde beispielsweise die im Jahre 2011 gestartete „Portofino-Kollektion" stark mit Welt des Films verknüpft. Oder ein Jahr später, 2012 startete man mit der neuen Ingenieur-Kollektion eine Partnerschaft mit Mercedes-AMG Petronas Formula One. So wurden in der neuen Uhr Materialien aus dem Automobilbau wie Karbon, Platin und Titan verwendet.[163] Früher war IWC auch sehr auf Sammler fokussiert, heute hat man sich über die Modellpolitik neue Konsumenten erschlossen. Nach der Übernahme durch Richemont hat die IWC die sechs Uhrenfamilien – Pilot's Watch, Portugieser, Portofino, Da Vinci, Ingenieur und Aquatimer – kontinuierlich ausgebaut. [164]

Laut einer Schätzung der Bank Vontobel, hat IWC im Jahr 2017 rund 95 000 Uhren hergestellt. Die Restrukturierung durch Richemont hat es der IWC ermöglicht weiter zu wachsen. 2020 waren insgesamt 1235 Personen weltweit bei IWC angestellt.[165] Ein wichtiger Treiber für dieses Wachstum, war die Eröffnung der neuen Produktionswerkstätte in Schaffhausen, 2018 im Jahr des 150.- Jubiläums der Firma. Im selben Jahr erstellte IWC als erstes Schweizer Luxusuhrenunternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Standards der Global Reporting Initiative (GRI).[166]

Was die Zeit hervorgebracht hat

Die IWC hat in ihrer nun mehr als 150-jährigen Firmengeschichte einiges mitgebracht und auch miterlebt. Abseits der Schweizer Uhrenzentren gegründet, um Taschenuhren für den nordamerikanischen Markt zu produzieren, hat sich das Unternehmen zu einem festen Bestandteil der Schweizer Luxusuhrenindustrie entwickelt. Obwohl man das Gefühl haben könnte, dass Schaffhausen als Standort suboptimal gewählt wurde, war dieser historisch betrachtet auch ein Vorteil für die IWC. Der Standort in einiger Entfernung zu den Uhrenherstellern aus der Westschweiz brachte die IWC dazu, stets selbst Fachkräfte auszubilden. Die Ausbildung zum Uhrmacher bei IWC ist auch heute noch begehrt, wegen dem umfassenden Wissen zur Uhrenfertigung, das dabei gelehrt wird.

Aus der strategischen Perspektive ist der Erfolg der Firma oftmals mit einer guten Portion Glück verbunden. Hätte beispielsweise Ernst Jakob Homberger tatsächlich Pilotenuhren produziert, wären seine Söhne nicht unglaublich begeistert vom Fliegen gewesen? Oder wäre

man bei der IWC auf die Idee gekommen übergrosse Armbanduhren mit einem Taschenuhrkaliber herzustellen, hätten dies nicht portugiesische Importeure in Auftrag gegeben? Natürlich kann dies nicht eindeutig beantworten werden. Sicher ist jedoch, dass die IWC offen war, auf solche Anfragen einzugehen und somit auch Raum für diese glückliche Entwicklung geschaffen hat. Auch der Konkurs eines Zulieferers, mit dem IWC fast 100 Jahre zusammenarbeitete, sollte sich schicksalsweisendes Ereignis herausstellen. Da die IWC mit anderen Zulieferern nicht zufrieden war, durchliefen sie eine Rückwärtsintegration. So bauten sie Knowhow in der Verarbeitung von Materialien wie Titan auf, was im Uhrenmarkt eine Neuheit darstellte. Auch wenn es nicht unbedingt der Wunsch war, einen Käufer aus Deutschland zu finden, zeigte sich, dass die IWC in der VDO einen idealen Käufer gefunden hatte. Schliesslich war es G. Blümlein, den die VDO an IWC vermittelt hatte, der zum Schluss kam, dass eine Rückwärtsintegration der richtige Weg sein würde. Zusätzlich spielte L. Schmidt bei der Arbeitsorganisation, welche für die Rückwärtsintegration neugestaltet werden musste, eine prägende Rolle. Die Übernahme durch die VDO hatte also nicht nur dazu geführt, dass der IWC finanzielle Mittel zur Verfügung standen, sondern auch den Zugang talentierten Führungskräften ermöglicht.

Heutzutage, in einer globalisierten Gesellschaft, ist der Standort Schaffhausen oftmals von Vorteil, um sich von den anderen Schweizer Uhrenhersteller zu differenzieren. Die aussergewöhnliche Geschichte und Herkunft widerspiegelt sich auch in der Modellpolitik. Entsprechend betont die IWC ihre Herkunft besonders stark, indem sie ihre früheren Modelle immer wieder von Neuem zum Leben erweckt. Beispielsweise wurden 2018, anlässlich des 150-jährigen Jubiläums, eine Jubiläumskollektion, die von ikonischen Modellen der IWC-Geschichte inspiriert ist, wie den Pallweber-Taschenuhren oder der ersten Portugieser präsentiert.

[1] EDA Präsenz Schweiz, o. J.
[2] Federation of the Swiss Watch Industry FH, 2018
[3] Fritz, 2010, S. 22
[4] IWC-Katalog Mai 1873, S.2, zitiert nach Seyffer 2014, S. 121
[5] G. H. Baillie: Watchmakers and Clockmakers, S. 82
[6] G. H. Baillie: Watchmakers and Clockmakers, S. 82
[7] Seyffer 2014, S. 118
[8] DeMesy, o. J.
[9] DeMesy, o. J.
[10] Fritz, 2010, S. 22
[11] IWC Schaffhausen, o. J.
[12] Tölke & King, 1986, S. 48
[13] IWC Schaffhausen, o. J.
[14] Lütgens, 2020
[15] IWC Schaffhausen, o. J.
[16] Heller Bericht, o. J., S. 32, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 182
[17] Federation of the Swiss Watch Industry (FH), 2018
[18] Berner et al., 1961, S. 824
[19] Watch international 1, 2005, S. 21, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 183
[20] Seyffer, S. 84-86
[21] Landes, 1983, S. 337
[22] Roulet, 2020
[23] Bächthold & Wanner, 1983, S. 211
[24] Seyffer, 2014, S. 84-86
[25] Heller Bericht, o. J., S. 138, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 186
[26] Heller Bericht, o. J., S. 138, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 185
[27] Heller Bericht, o. J., S. 142, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 185
[28] Seyffer, 2014, S. 86
[29] Donzé, 2020, S. 28
[30] 100 Jahre IWC Schaffhausen, 1968, S. 3, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 187
[31] Notizen Otto Heller, 1968, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 187
[32] Seyffer, S. 188
[33] IWC Schaffhausen, o. J.
[34] Bonnot, 1972, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 188
[35] Seyffer, 2014, S. 187
[36] *«Standortbestimmung – Geschäftspolitik und Zielsetzung. International Watch Co. Schaffhausen.»* Dossier von Otto Heller, 1966, S.31, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 189
[37] Heller Bericht, o. J., S. 353, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 189
[38] *«Standortbestimmung – Geschäftspolitik und Zielsetzung. International Watch Co. Schaffhausen.»* Dossier von Otto Heller, 1966, S.6, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 189
[39] Heller Bericht, o. J., S. 352ff, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 189
[40] Heller Bericht, o. J., S. 353, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 190
[41] Heller, 1974, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 190
[42] Protokoll GLS, 1972, S.2, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 190
[43] Protokoll GLS, 1973, S. 1ff, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 191
[44] Heller Bericht, o. J., S. 307, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 187
[45] Heller Bericht, o. J., S. 367, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 191

[46] Heller Bericht, o. J., S. 367, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 192
[47] Heller Bericht, o. J., S. 368, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 187
[48] Donzé, 2012, S. 119
[49] Donzé, 2012, S. 127
[50] Donzé, 2012, S. 119
[51] Donzé, 2012, S. 121
[52] Feuille fédérale, 1970, S. 722-723, zitiert nach Donzé, S. 126
[53] Donzé, 2012, S. 122
[54] Seyffer, 2014, S. 765
[55] Knickerbocker, 1974, S.10, zitiert nach Donzé, 2012, S. 123
[56] Donzé, 2012, S. 123
[57] Beyner et al., 2002, S.70 zitiert nach Seyffer, 2014, S. 765
[58] Seyffer, 2014, S. 765
[59] Donzé, 2012, S. 123
[60] Donzé, 2012, S. 123
[61] Brauer et. al, 2002, S. 360-363 zitiert nach Donzé, 2012, S. 123
[62] Donzé, 2012, S. 123
[63] Donzé, 2012, S. 124
[64] Donzé, 2012, S. 124
[65] Schaffhauser Nachrichten, 1976a, S. 13
[66] Schaffhauser Nachrichten, 1976a, S. 13
[67] Heller, 1993, S. 1 zitiert nach Seyffer, 2014, 192
[68] Seyffer, 2014, S.89
[69] Heller Bericht, o. J., S. 375, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 89
[70] Schaffhauser Nachrichten, 1975, S. 11
[71] David Seyffer, 2014, S.89
[72] Heller Bericht, o. J., S. 373, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 89
[73] Interview mit Jack W. Heuer. In: Häußermann et al., S. 11, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 91
[74] Schaffhauser Nachrichten, 1976a, S. 13
[75] Erfolgsplanung 1975-1980, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 193-194
[76] Erfolgsplanung 1975-1980, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 194.
[77] Heller Bericht, o. J., S. 160., Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 194
[78] Erfolgsplanung 1975-1980, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 194
[79] Liste Verkaufszahlen aller Uhrwerke von 1976-1979, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 194
[80] Schaffhauser Nachrichten, 1976b, S. 13
[81] Schaffhauser Nachrichten, 1976b, S. 13
[82] Pressemitteilung, 24.05.1976, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 194
und Schaffhauser Nachrichten, 1976b, S. 13
[83] Pressemitteilung, 24.05.1976, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 194
und Schaffhauser Nachrichten, 1976b, S. 13
[84] Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrats, 29. Juni 1976, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 195
[85] Protokoll der Sitzung des Verwaltungsrats, 29. Juni 1976, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 195
[86] International Watch Company – Tätigkeitsbereiche ausserhalb der Uhrenherstellung, 1978, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 197
[87] Gespräch mit Herrn Hannes Pantli 20.08.2009, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 196
[88] Die Schweizerische Bankgesellschaft, 1986, S. 19, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 196
[89] Heller Bericht, o. J., S. 161, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 196
[90] Schaffhauser Nachrichten, 1978, S. 15
[91] Pressemitteilung, 25.05.1978, Archiv, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 199

[92] Schreiben an IWC Geschäftsfreunde bezüglich Verkauf IWC an VDO Adolf Schilling AG, 25.5.1978. Archiv, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 199
[93] VR Sitzung vom 15.12.1977, Archiv IWC, zitiert nach Syffer, 2014, S. 202
[94] Schaffhauser Nachrichten, 1978, S. 15
[95] Schaffhauser Nachrichten, 1978, S. 15
[96] Trueb, S. 320–321
[97] Petrò, 2018
[98] VDO, 2021
[99] Heller Bericht, o. J., S. 436, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 204
[100] Heller Bericht, o. J., S. 436, Archiv IWC, und Chronos 2 (1993), S. 25-32., Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 204
[101] Pressespiegel Übernahme IWC – VDO 1976 – 1980, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 208
[102] Trueb, 2006, S. 174
[103] Interview mit Herrn Albert Keck. In watch 3 (1992), S. 4, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 209
[104] Schaffhauser Nachrichten, 1978, S. 15
[105] Schaffhauser Nachrichten, 1978, S. 15
[106] Schaffhauser Nachrichten, 1978, S. 15
[107] Heller Bericht, o. J., S. 496, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 200
[108] Heller Bericht, o. J., S. 496, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 200-201
[109] Heller Bericht, o. J., S. 497, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 201
[110] Fritz, 2018
[111] Fritz, 2018
[112] Handelszeitung 1995, S. 7, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 201
[113] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 1., Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 212
[114] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 1-2. Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 212
[115] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 2. Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 212
[116] Abdruck Vortrag von Renato Tomasini, 7. Mai 1983, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 213
[117] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 2. Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 213
[118] Delfs, 2015
[119] Interview: Günter Blümlein. Chronos 2 (1993), S. 29, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 213
[120] Gold + Silber/Uhren + Schmuck 1 (1983), S. 1, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 213
[121] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 4. Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 215
[122] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 4. Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 215
[123] Gold + Silber/Uhren + Schmuck 1 (1983), S. 1., Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 215
[124] Presse-Dossier: Firmenportrait IWC, 22.06.1982, S. 5. Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 215
[125] Protokoll der VR-Sitzung 15.04.1986, S. 5, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 215
[126] Erläuterung zur Planung 1986, IWC, 27.11.1985, S. 2, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, S. 215
[127] Protokoll der VR-Sitzung vom 28.02.1986, S. 3, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 620
[128] Protokolle der Sitzungen des Aufsichtsrates vom Feburar 1874 bis August 1875, und Bericht Untersuchungskommission Weidlich – 24.09.1875, S. 27, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 620
[129] Seyffer, 2014, 622
[130] Protokoll GLS vom 18.06.1973, S. 7-8, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 622
[131] Heller Bericht, o. J., S. 483, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 625
[132] Protokoll der VR-Sitzung vom 24.02.1987, S. 2, Archiv IWC und Bucherer in Chronos 2 (2004), S. 28-37, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 623
[133] Seyffer, 2014, S. 620
[134] Seyffer, 2014, 624-630
[135] Seyffer, 2014, 631-632

[136] Protokoll der VR-Sitzung vom 23.08.1985 S. 5, Archiv IWC und Protokoll der VR-Sitzung vom 13.12.1985 S. 5, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 210
[137] Trueb, 2006 S. 174
[138] Trueb, 2006, S. 174
[139] Protokoll der VR-Sitzung vom 28.02.1986 S. 6, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 216
[140] Seyffer, 2014, S. 216
[141] Trueb, 2006, S. 174
[142] Protokoll der VR-Sitzung vom 22.04.1986, S. 9, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 211
[143] Protokoll der VR-Sitzung vom 22..04.1986, S. 9, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer, 2014, S. 211
[144] Seyffer, 2014, S. 217
[145] Seyffer, 2014, S. 218
[146] Interview: Günter Blümlein. Chronos 2 (1993), S. 29, Archiv IWC
[147] Convention patronale, 2008, S. 13, zitiert nach Donzé, 2012, S. 131
[148] Schaffhauser Nachrichten, 2000
[149] Büchi, 2000
[150] Müller-Stewens et.al., 2013, S. 16-17
[151] Richemont, 2001, S. 7
[152] CASH, 2001, S. 3, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 219
[153] CASH, 2001, S. 3, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 219
[154] Müller et al., 2001, S. 191
[155] CASH, 2001, S. 3, Archiv IWC, zitiert nach Seyffer 2014, S. 220
[156] Germann, 2001
[157] Müller-Stewens et.al., 2013, S. 16-17
[158] Müller-Stewens et.al., 2013, S. 16-17
[159] Gafner, 2000
[160] Germann, 2001
[161] Hug, 2018
[162] Hug, 2018
[163] Müller-Stewens et.al., 2013, S. 16-17
[164] IWC, 2021
[165] IWC, 2021
[166] Deloitte, 2020

Literaturverzeichnis

Bächtold, K., & Wanner, H. (1983). *Wirtschaftsgeschichte des Kantons Schaffhausen.* Schaffhauser Kantonalbank.

Berner, G., Berner, G., Gillam, D., & Indermühle, P. (1961). *Dictionnaire professionnel illustré de l'horlogerie : français, allemand, anglais, espagnol.* Chambre suisse de l'horlogerie.

Büchi, C. (2000, Juni 10). *IWC: Richemont tritt gegen Swatch an.* Schaffhauser Nachrichten.

Christie's (o. D.). *Auction 18827 / Rare Watches.* Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://www.christies.com/en/lot/lot-6269154

Delfs, T. (12. Juni 2015). *Der Porsche fürs Handgelenk.* In Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://www.nzz.ch/gesellschaft/lebensart/stil/porsche-design-uhren-mit-neuem-produktionskonzept-1.18560859

Deloitte. (2020). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2020.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/The%20Deloitte%20Swiss%20Watch%20Industry%20Study%202020.pdf

DeMesy. (o. J.). *International Watch Company (I.W.C.) History*. Abgerufen am 23. Mai 2021, von https://www.demesy.com/iwc-history

Donzé, P. (2012). *History of the Swiss watch industry : from Jacques David to Nicolas Hayek* (2nd edition). Peter Lang.

EDA Präsenz Schweiz. (o. J.). *Uhrenindustrie*. Abgerufen am 23. Mai 2021, von https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete/uhrenindustrie.html

Eckert, D. (10. Juni 2014). *Der geheimnisvolle Deal, der Amerikas Macht festigte*. In WELT online. Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://www.welt.de/finanzen/geldanlage/article128861625/Der-geheimnisvolle-Deal-der-Amerikas-Macht-festigte.html

Federation of the Swiss watch industry FH. (2018, März 29). *FH - IWC Schaffhausen celebrates its 150 years.* http://www.fhs.swiss/eng/2018_03_29_01_IWC_Schaffhausen.html

Fritz, M. (2010). *Das Zeithaus: Die Schaffhauser Uhrenmanufaktur IWC ist ein Sonderfall, liegt sie doch abseits der klassichen Uhrenzentren der Westschweiz. Diese Insellage hatte Konsequenzen*. [Text/html,application/pdf]. https://doi.org/10.5169/SEALS-394460

Fritz, M. (September 2018). *Günder Blümlein | Würdigung. Der Langestreckenmann.* In Watch Around No. 31. Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://www.watch-around.swiss/01_d_selection_31_guenter_bluemlein_iwc_lange_

Gafner, B. (22. Juli 2000). *Ich bin beeindruckt vom LMH-Management*. Schaffhauser Nachrichten.

Germann, H. (6. November 2001). *Manager gehen Marken bleiben*. Schaffhauser Nachrichten.

Günter Müller-Stewens. (2013). *Das Geschäft mit Luxusgütern Geschichte, Märkte, Management.* https://www.alexandria.unisg.ch/226030/1/Brosch%C3%BCre_Das%20Gesch%C3%A4ft%20mit%20Luxusg%C3%BCtern_final_1.2.pdf

Günter Müller-Stewens, Matthias Schuler, & Thomas Lindemann. (2013). *Synergien versus Autonomie: Das Management von Luxusmarken bei Richemont*. https://www.alexandria.unisg.ch/234285/1/13_Synergien%20versus%20Autonomie_de.pdf

Hug, D. (2018, August 18). *IWC-Chef: «Wir haben in den letzten zehn Jahren die Zahl der Mitarbeiter verdoppelt».* NZZ am Sonntag. https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/wir-haben-in-den-letzten-zehn-jahren-die-zahl-der-mitarbeiter-verdoppelt-ld.1412615

IWC Schaffhausen. (o. J.). *Die Geschichte von IWC-Uhrmacherkunst | IWC Schaffhausen*. Abgerufen am 23. Mai 2021, von https://www.iwc.com/ch/de/company/history.html

IWC Schaffhausen. (o. J.). *IWC TRIBUTE TO PALLWEBER EDITION «150 YEARS»*. Abgerufen am 23. Mai 2021, von https://www.iwc.com/ch/de/watch-collections/jubilee-collection/iw505101-iwc-tribute-to-pallweber-edition-150-years.html

IWC Schaffhausen. (2020). *Sustainability Report 2020 | IWC Schaffhausen*. https://www.iwc.com/ch/de/company/sustainability-at-iwc/digital-report-2020.html

Jaun, R., Müller, M., Veyrassat, B., & Gilomen, H. (2001). *Innovationen : Voraussetzungen und Folgen - Antriebskräfte und Widerstände = Innovations : incitations et résistances - des sources de l'innovation à ses effets.* Chronos.

Lütgens, M. (2020, Oktober 7). *Die Geschichte der Armbanduhr*. https://www.watchmaster.com/de/magazin/stories/die-geschichte-der-armbanduhr

National Mining Association. (5. Januar, 2021). *Entwicklung des durchschnittlichen Goldpreises in den Jahren von 1900 bis 2020 (in US-Dollar je Feinunze).* In Statista. Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156959/umfrage/entwicklung-des-goldpreises-seit-1900/

Neue Zürcher Zeitung. (6. November 2001). *Bei IWC gilt jetzt «subito»* In NZZ. Neue Zürcher Zeitung. https://www.nzz.ch/article7RPZU-1.495517

Petrò, L. (17. Juli 2018). *Wo Pünktlichkeit entsteht*. In Tagesanzeiger. Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/bellevue/wo-puenktlichkeit-entsteht/story/22308027

Richemont. (2001). *Annual Report 2001*.

Roulet, C. (2020, April 6). *When the State saved Swiss watchmaking – Part one*. FHHJournal. https://journal.hautehorlogerie.org/en/when-the-state-saved-swiss-watchmaking-part-one/

Schaffhauser Nachrichten. (19. März 1975). *Kurzarbeit in der IWC und was weiter.* In Schaffhauser Nachrichten Nr. 65

Schaffhauser Nachrichten. (19. Januar 1976a). *"Nicht zufrieden mit irgendeiner Uhr"*. In Schaffhauser Nachrichten Nr. 14.

Schaffhauser Nachrichten. (19. Januar 1976b). *Weiterhin Kurarbeit sowie Personalabbau bei der IWC*. In Schaffhauser Nachrichten Nr. 14.

Schaffhauser Nachrichten. (27. Mai 1978). *H. E. Homberger: «Die Sicherheit ist heute grösser als zuvor»*. In Schaffhauser Nachrichten Nr. 120

Schaffhauser Nachrichten. (4. August 2000). *Mannesmann stimmt LMH-Verkauf zu*. Schaffhauser Nachrichten.

Seyffer, D. (2014). *Die Unternehmensgeschichte von IWC Schaffhausen : ein Schweizer Uhrenhersteller zwischen Innovation und Tradition.* Athena.

Tölke, H. & King, J. (1986). *IWC, International Watch Co Schaffhausen*. Ineichen.

Trueb, L. (2006). *Zeitzeugen der Quarzrevolution / Lucien F. Trueb*. Editions "Institut L'Homme et le temps."

VDO. (2021). *History. Progress with Tradition*. Abgerufen am 23. Mai 2021 von https://www.vdo.co.uk/meta-navigation/history/

ZF Friedrichshafen AG: Kampf gegen den Zahn der Zeit

Autoren: Alyson Frischknecht, Martin Hofer & Julius Werner

Einleitung



Abbildung 1: Friedrichshafen Juli 1900 (ZF Friedrichshafen AG, o.D.)

Zeppeline waren die Pioniere der Luftfahrt. Während heute viele Personen diese Maschinen mit der Hindenburg- Katastrophe in Verbindung bringen, bedeuteten die Luftschiffe zu Beginn des 20. Jahrhunderts den Eintritt in ein neues Kapitel der Menschheitsgeschichte, denn erstmals war es möglich, sich gezielt in der Luft zu bewegen.

Erfunden wurden die Luftschiffe von Ferdinand Graf von Zeppelin, nach dem sie auch benannt wurden. Er tüftelte in der Bucht von Friedrichshafen am Bodensee an den ersten Prototypen und 1900 stieg er mit fünf Mann Besatzung auf und machte einige Kehren über dem See. [1]

Die Verbindung der Bodenseeregion und den Luftschiffen bleibt weiter bestehen; so ist Friedrichshafen bis heute als die Stadt der Zeppeline bekannt. Auch haben die Giganten der Lüfte dazu beigetragen, dass aus der ehemaligen Sommerresidenz der württembergischen Könige eine Industriestadt wurde. Denn im Jahre 1915 wurde dort das Unternehmen Zahnradfabrik GmbH (später Zahnradfabrik Friedrichshafen AG (ZF)) gegründet, mit dem Ziel Zahnräder und Getriebe für Luftfahrzeuge zu produzieren. [2]

Mit ihrem ursprünglichen Ziel hat ZF nicht mehr allzu viel am Hut, aber das ist bei einem Unternehmen dieses Alters wohl nicht sehr überraschend. Die Technologie sowie die Bedürfnisse der Endverbraucher sind stetig im Wandel und führen schnell zur Obsoleszenz. Unternehmen müssen sich anpassen: So besteht, obwohl heute weltweit nur noch rund 25 Zeppeline im Einsatz sind[3], ZF erfolgreich weiter, jedoch als der fünftgrößte Automobilzulieferer der Welt, mit 150 Tausend Mitarbeitenden in 41 Ländern. [4]

Vom Luftschiff-, zu Flugzeug-, und schlussendlich zum Automobilgetriebe; zwei Weltkriege und ein Seitensprung zum Rüstungshersteller; Hyperinflation und Weltwirtschaftskrisen; Insolvenzgespräche und Wachstumsphasen sondergleichen; vom Innovationleader, zur Aufholjagd und wieder zurück – Die Unternehmensgeschichte der ZF naht einem Krimi und ist nichts für schwache Nerven.

Wir fragen uns deshalb, wie es ein Unternehmen aus der Bodenseeregion, fernab von den Industriezentren München, Stuttgart oder Frankfurt geschafft hat, so lange zu überleben. Und

wie war es ZF möglich, mit der Vielzahl an Wandeln mitzuhalten und über 100 Jahre später als ein globaler Automobilzuliefer-Gigant dazustehen?

Denn im Jahr 2021 steht ZF, vor dem nächsten Wandel: Der Umstieg zur Elektromobilität. Immer mehr Automobilhersteller verpflichten sich zu einer Komplettumstellung in der mittelfristigen Zukunft und bringen damit ihre Zulieferer in eine prekäre Lage. Um relevant zu bleiben, müssen viele ihr Produktportfolio komplett umstülpen, hart erlangte Expertise abschreiben und sich neu positionieren. ZF erwartet, dass durch den Transit zur Elektromobilität 70 Prozent der Arbeitsplätze komplett verändert, beziehungsweise nicht mehr vorhanden sein werden.

Daraus abgeleitet soll das Ziel dieses Kapitels sein, der Frage nachzugehen, wie ZF in der Vergangenheit mit Wandel umgegangen ist und wir werden die Wandlungsfähigkeit, beziehungsweise -bereitschaft des Unternehmens analysieren. Gleichzeitig werfen wir einen Blick in die Zukunft und stellen uns die Frage, wie ZF für den Wandel hin zur Elektromobilität aufgestellt ist. Um diese Fragen zu beantworten, werfen wir einen Blick auf die 100- jährige Firmengeschichte und schauen uns Momente an, in denen das Unternehmen seine Wandlungsfähigkeit unter Beweis stellen musste. Dabei analysieren wir, wie ZF Veränderungen angegangen ist, welche Veränderungen im Markt und in der Politik zentral waren und für welche Strategie sich das Unternehmen entschieden hat.

Unser Kapitel ist in 5 Perioden aufgeteilt, welche die gesamte Unternehmensgeschichte abdecken. Hierbei werden in jeder Periode 2-3 Schlüsselereignisse herangezogen, welche dabei helfen werden, die (nicht) vorhandene Wandlungsfähigkeit aufzuzeigen.

Periode I: Ein Turbulenter Start (1918-1933)

Der Start eines jeden Unternehmens ist oft mit Turbulenzen, Scheitern und Änderungen verbunden. ZF ist hierbei keine Ausnahme, denn das Unternehmen hatte nach ihren ersten drei Jahren bereits zwei Industriewechsel hinter sich.

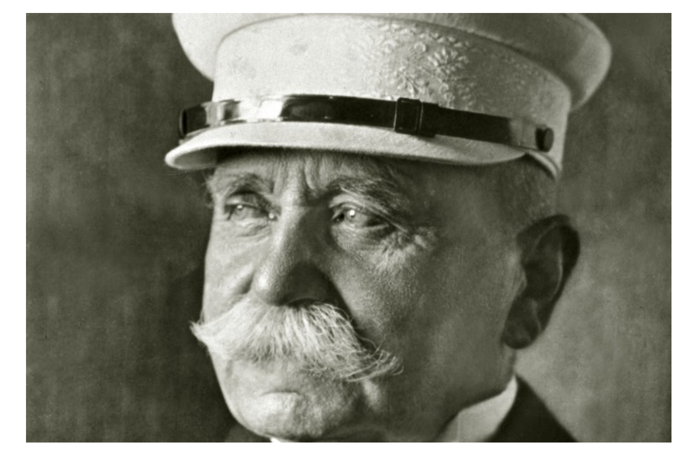


Abbildung 2: Portrait Graf von Zeppelin (ZF Friedrichshafen AG, o.D.)

ZF baut Flugzeuggetriebe

Unternehmensgründung zu Kriegszeiten ist nie einfach, da Arbeitskräfte und Rohstoffe oft Mangelware sind.[5] Wenn dann das eigene Kriegsministerium auch noch entscheidet, dass Luftschiffgetriebe nicht strategisch notwendig sind[6], ist ein Fabrikbau fast unmöglich. Konfrontiert mit diesem Problem entschied ZF lediglich ein Jahr nach erstmaligem Produktionsstart, jetzt Flugzeuggetriebe zu produzieren, um die erwünsche „Kriegsnotwendigkeit" zu erfüllen[7].

Der Umstieg zum Flugzeuggetriebehersteller verlief nicht reibungslos, denn bis das erste Getriebe auf den Markt kam, vergingen zwei Jahre.[8] Dies hatte jedoch wenig mit fehlender Führung zu tun, sondern Flugzeug- und Luftschiffgetriebe waren lediglich sehr unterschiedlich, wodurch viel Forschung und Entwicklung vonnöten war. Diese reaktive Aktion lässt Raum für Kritik, denn Schwierigkeiten, wie mangelnde Arbeitskräfte oder ausbleibende Beihilfen während Kriegszeiten, hätten durchaus absehbar sein können.

Begeistert von der Luftfahrt

Von seiner Begeisterung für die Luftfahrt getrieben, begann Ferdinand Graf von Zeppelin 1891 mit der Konstruktion von Luftschiffen. Diese Begeisterung für die Luftfahrt wurde aber, selbst nach ersten Prototypen, nur von wenigen geteilt und Investoren blieben aus. Diese finanzielle Dürre strecke sich über Jahre hinweg, bis ausgerechnet die grosse Katastrophe, der Absturz des Prototypen LZ4, die wirtschaftliche Wende mit sich brachte. Die Geschichte verbreitete sich in den Medien und Graf von Zeppelin wurde darauf von Spendengeldern überhäuft.

Mit Hilfe dieser finanziellen Zuneigung entstanden in Friedrichshafen Technologieunternehmen, welche ausschließlich für die Produktion von Luftschiffteilen zuständig waren: eines davon war ZF.[2]

Folgend auf diese Krise reagierte die ZF ähnlich wie im Kotters 8-Step Change Model[9] beschrieben: Nachdem eine proaktive Lösung verpasst wurde und die Firma kurz vor einem existenzbedrohenden Problem, musste ZF eine Entscheidung treffen: Die Produktion stilllegen und in «operational hibernation» gehen oder das Unternehmen umstülpen. Das Management wartete hierbei nicht lange und konfrontierte die Mehrheitsaktionäre mit diesen Optionen.

Der Entscheid zur Umstülpung zeigte die Willigkeit, riskante Entscheidungen zu treffen, auch wenn diese potentiell negative Konsequenzen mit sich tragen können, was in Krisenzeiten oft überlebensnotwendig ist[10]. Mit Alfred von Soden Fraunhofen stand ZF eine starke Führungsperson zur Seite, welche ausschlaggebend für die erfolgreiche Gestaltung und Kommunikation der Veränderungen war.

Das junge Alter und die kleine Größe der Firma, das Management durch Soden Fraunhofen, sowie die Unterstützung der Aktionäre, brachten die notwendige Agilität mit, um die

Transformation durchzuziehen. Ganz nach dem Schema Kotters 8-Step Change Models[11], wurde aus Fehlern gelernt und Vorkehrungen getroffen, um ähnliche Krisensituationen in Zukunft zu vermeiden. So wurde beispielsweise verstärkt auf die Entwicklung von Automobilgetrieben zur Diversifikation des Unternehmens gesetzt.

Als 1918, ZFs Flugzeuggetriebe auf den Markt kamen, waren diese ein Hit und ZF konnte der Nachfrage nur schwer gerecht werden. Der Erfolg dauerte jedoch nicht lange an, denn noch im selben Jahr endete der Erste Weltkrieg. Der daraus stammende Vertrag von Versailles untersagte Deutschland zukünftig die Produktion von Flugzeugen und ZFs Produktportfolio wurde schlagartig größtenteils obsolet.[12]

Automobilgetriebe als letztendlicher Retter

Bereits das zweite Mal in der Firmengeschichte stand ZF vor einer Krise: Ein weiterer Industriewechsel war notwendig, um das Überleben zu sichern. ZF entschied sich für die Automobilgetriebeproduktion. Da bereits nach der letzten Krise daran geforscht wurde, verlief dieser Wechsel flüssig. Hier ist ZF erstmals einer Krise zuvorgekommen und konnte dadurch Ende 1919 auf eine wirtschaftliche Erholung zurückblicken.[13] ZF schien also ihre Nische gefunden zu haben: 1920 nahmen Bestellungen weiter zu und ZF beschäftige 600 Mitarbeitende. Hier konnten sie mit ihren Patenten und ihrer Innovationskraft punkten. Die kritische Größe, welche zur profitablen Produktion von Getrieben notwendig war, war jedoch noch nicht erreicht und der turbulente Start hinterließ seine Spuren.[14]

ZF kurz vor der Insolvenz

So hatte ZF 1920 14 Millionen Mark Schulden und sah sich vor weiteren Verlusten. Weitere Mittel waren für den Fortbestand notwendig, die Eigentümer Maag und Luftschiffbau Zeppelin waren zur weiteren Finanzierung jedoch nicht bereit. Die prekäre finanzielle Lage schreckte auch potenzielle Investoren ab und so sah sich ZF in ihrem fünftem Betriebsjahr bereits zum dritten Mal vor einem Aus.[15]

Auch hier beschreibt Kotters 8-Step Change Model[16] das Vorgehen von ZF passend: Das Management wusste, dass es auf die Unterstützung der Eigentümer angewiesen ist und musste Urgenz kreieren. Mit der Unterstützung von Alfred Colsman, Direktor der Luftschiffbau Zeppelin, wurde eine Hauptversammlung angesetzt, in welcher die Frage gestellt wurde, ob die ZF liquidiert werden soll, oder ob die benötigten Mittel aufgetrieben werden können. Nach Einschätzung des Managements hat ZF die zur Profitabilität benötigen Skaleneffekte bald erreicht und sie standen dem zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg sehr optimistisch gegenüber. Als Konsequenz der Versammlung wurden ZF zwei Millionen Mark zur Verfügung gestellt.

Diese halfen dabei, die Liquiditätsprobleme zu beseitigen. Das grundlegende Problem, der Schuldenberg und die Kapitalbeschränkungen, blieben jedoch. ZFs Management war davon überzeugt, dass sie mit ihrer Innovationskraft ein Wachstum erzielen könnten, jedoch nicht mit diesen Kapitalbeschränkungen.

Durch das weitere Wachstum stieg das notwendige Betriebskapital sowie die notwendigen weiteren Investitionsausgaben[17], so stand Soden Fraunhofen ein Jahr später wieder in einer außerordentlichen Hauptversammlung und schilderte finanzielle Schwierigkeiten. Die Lösung des letzten Jahres war nicht ausreichend und eine aggressivere Handlung war notwendig. So entschieden sich die Eigentümer nach Verhandlungen dazu, ZF in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln. Dabei sollten die momentanen Eigentümer die Mehrheitsaktionäre werden und alle Schulden vergeben werden. Bemerkenswert ist hirebei die Kooperationswilligkeit der Eigentümer. Ein Schuldenerlass dieser Größe ist keine Selbstverständlichkeit und zeigt Vertrauen, was eine wichtige Eigenschaft für Eigentümer ist, um die Agilität eines Unternehmens zu fördern. Die neue Aktiengesellschaft verzeichnet somit 1921 ihr erstes Geschäftsjahr.[18]

Die nicht so «Roaring» Twenties

Die 1920er brachten noch andere Krisen mit sich: Die Hyperinflation der deutschen Mark 1923. Die Regierung hatte nach dem Ersten Weltkrieg Reparationskosten zu bezahlen und erhoffte sich, diese Zahlungen mit einer Abwertung der eigenen Währung zu erleichtern.[19] Dies eskalierte jedoch und bald war die deutsche Mark kaum mehr etwas wert. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, ist die Bilanz von 1923 wenig aussagekräftig und man kann die Leistung von ZF schlecht beurteilen. Jedoch gab es Probleme, die mit dieser Krise kamen: Einerseits war ZF durch den Mehrheitsaktionär MAAG teilweise in Schweizer Franken verpflichtet, was durch die Hyperinflation der Mark nicht mehr tragbar war. Des Weiteren geschah die Abwertung so schnell, dass sich die Kaufkraft täglich verschlechterte. Das führte dazu, dass Löhne täglich ausgezahlt werden mussten. Die Lieferzeit von Geldscheinen wurde auch ein Problem, da die von der Bank gelieferten Scheine bis zur Auslieferung fast ihren gesamten Wert verloren hatten. Als Reaktion hierzu begann ZF ihre eigene Währung zu drucken, mit welchem sie Löhne bezahlte. Diese innovative Lösung verhalf dem Unternehmen diese turbulente Zeit zu überstehen.[20]

Die vorliegende Papiermark-Bilanz bietet für die Beurteilung des Standes unseres Unternehmens keinen Maßstab. Der ausgewiesene Saldo von Papiermark 81 219 818 366 388 931,27 ist lediglich als rechnungsmässiger Ausgleich anzusehen.

Abbildung 3: Auszug aus dem Jahresbericht 1923 (ZF Friedrichshafen AG, 1923)

Die Jahre nach der Hyperinflation waren ruhig. Zwischen 1924 und 1926 verzeichnete ZF einen gleichbleibenden Gewinn von rund 150 000 Mark, was nicht das erhoffte Wachstum widerspiegelte.[21] ZF sah, dass die hochkomplexen Getriebe das Marktpotential nicht ausnutzten. In Amerika feierte währenddessen Ford mit ihrem «Model-T» Erfolg. ZF merkte, dass simple Getriebe kostengünstiger zu produzieren waren und dass dies als Faktor bei der Kaufentscheidung mitspielte. Mit ihrem Standardgetriebe stieß ZF dann in Deutschland auf Erfolg. Dies war die erste Aktion in der ZF-Geschichte, welche zeigte, wie sie sich dem Markt angepasst haben. Konkurrenten kann man hierbei schwer als Vergleich heranziehen, denn für den größten Teil der ZF Unternehmensgeschichte gab es keine direkten, vergleichbaren

Konkurrenten.[22] Viel mehr konkurrierte ZF mit ihren eigenen Kunden, den Automobilherstellern, ob diese ihre Getriebe intern herstellen oder diese von ZF kaufen. Ein einziger Konkurrent der für Vergleichszwecke infrage käme, war Maybach, welcher jedoch demselben Mutterkonzern, der Luftschiffbau Zepellin AG, unterliegt und worüber nur einzelne Unterlagen vorliegen. In diesem Fall war Maybach den Marktbedürfnissen gegenüber ignorant und verblieb bei ihren komplizierten Getrieben. Diese Marktanpassung ist zugleich auch eines der wichtigsten Erfolgsmerkmale der ZF und ein Hauptgrund für den langfristigen Erfolg.

So überstand die ZF die Finanzkrise 1929 ohne größere Probleme, und konnte Umsatzwachstum verzeichnen.[23] ZF hatte ein systemrelevantes Produkt auf den Markt gebracht und Automobilherstellern den Wechsel weg von der In-House Produktion schmackhaft gemacht. Es schien, als hätte ZF ein krisenresistentes und lukratives Betriebsmodell gefunden, doch der nächste Riesenwandel stand bereits vor der Tür.

Periode II: NS-Regime als Wachstumstreiber (1933-1945)

Im Februar 1933 tritt Adolf Hitler das erste Mal seit seiner Ernennung zum Kanzler vor die Öffentlichkeit und eröffnet die in Berlin stattfindende internationale Automobil- und Motorrad-ausstellung[24]. Sicherlich verfolgten die damaligen ZF Vorsitzenden dieses Ereignis gespannt mit, denn Hitler war bekannt als ein Verfechter des Automobils. Deren Hoffnungen wurden auf jeden Fall nicht enttäuscht, denn Hitler verkündete ein aggressives Konjunkturprogramm, welches große Investitionen in den Autobahnausbau, die Abschaffung der Kfz-Steuer und die Förderung des Motorsports mit sich brachte[25]. Wie erwartet, führte dieses Konjunkturprogramm zu einem Aufschwung sondergleichen für die Automobilbranche. Zwischen 1932 und 1934 hatte sich die Belegschaft auf knapp 1700 Mitarbeitende verdreifacht und die Fabriken liefen nun im 3-Schicht-Betrieb. Der Gewinn verfünffachte sich auf 9 Millionen Mark, und der Reingewinn, trotz starken Wachstums und den damit verbundenen Betriebskapital- und Investitionskosten, wuchs auf 260 Tausend Mark.[26]

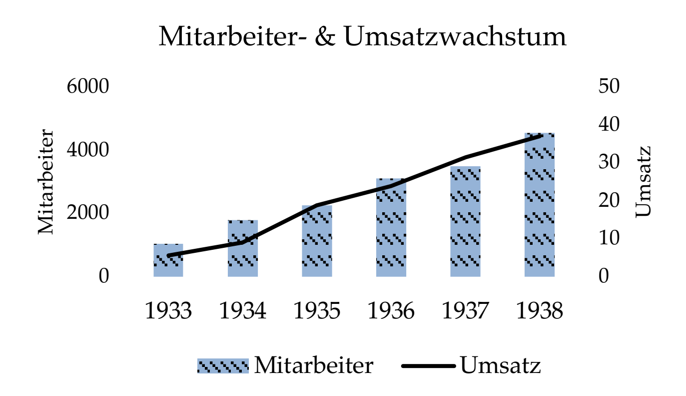


Abbildung 4: Mitarbeiter- & Umsatzwachstum 1933-1938 (ZF Friedrichshafen AG, 1938)

Das Berliner Tageblatt beschrieb 1933 als *«das Jahr ihrer [Automobilindustrie] Befreiung von der Vergangenheit»*[27] und die Adam Opel AG redete von *«einem plötzlichen und beispiellosen Aufschwung»*[28]. Dass diese Resultate vorrangig auf die Initiativen der Regierung zurückzuführen waren und nicht von der Industrie selber ausgegangen sind, war jedoch allen klar[29]. Das Umfeld war für ZF daher in dieser Zeit vorteilhaft, jedoch stellt sich hier die Frage,

wie ZF in der Lage war, das vorliegende Marktwachstum in eine solche Gewinnsteigerung umzuwandeln.

Ein Grund ist die, im vorherigen Kapital angesprochene, Vereinheitlichung der Getriebe. So stellt ZF im Geschäftsbericht 1938 folgendes fest:

«In der Neuordnung des Typenprogramms der Automobilindustrie sind wir als grösste Getriebefabrik stark beteiligt. Erhebliche Vorarbeit in der Begrenzung der Typenzahl der Getriebe für den Automobilbau ist von uns bereits seit vielen Jahren geleistet. [...] durch die Verwendung des gleichen Getriebes in verschiedenen Fahrzeugtypen ist die Herrstellung großer Serien gefördert und das Erzeugnis ganz erhablich verbilligt worden» [30].

Durch diese Vereinheitlichung war ZF in der Lage, den verschafften Skaleneffekt maximal zu nutzen und sich so einen Wettbewerbsvorteil zu leisten. Dies führte dann auch vermehrt dazu, dass es für viele Automobilhersteller attraktiver geworden war, von ZF zu bestellen, anstatt selber zu produzieren. Hier hat ZF früh den Wandel zur «Massenmobilität» erkannt und in Anpassungen investiert.

ZF und die Aufrüstung Deutschlands

Parallel zum Aufschwung der Automobilindustrie profitert ZF auch noch von der dunklen Kehrseite dieser Periode – der Aufrüstung Deutschlands. Denn nach der sogenannten «Machtergreifung» der Nationalsozialisten erlebte die Rüstungs- und damit auch Panzerproduktion ein massives Wachstum. ZF ist hier von Anfang an mit dabei und produziert bereits für den „Panzer I" die Getriebe – eine Abwandlung eines existierenden PKW Getriebes[31].



Abbildung 5: Panzerkraftwagen V Panther (Althaus, 2018)

Das starke Wachstum ZFs hörte auch während dem zweiten Weltkrieg nicht auf[32], wobei hier die Rüstungsproduktion eine wichtige Rolle spielte und sich dadurch eine gegenseitige Abhängigkeit aufbaute. Um die Rüstungsproduktion zu sichern, kam 1938 die «Verordnung zur Sicherstellung des Kräftebedarfs für Aufgaben besonderer staatspolitischer Bedeutung» in Geltung, welche Arbeiterrechte signifikant einschränkte und eine Arbeitszuteilung von Seiten der Regierung befugte[33]. Zwangsarbeitende wurden durch das stetige Wachstum, sowie die wachsende Anzahl an eingerückten Personen, für ZFs Produktionsstätten zunehmend wichtig, so waren bis 1944 ein Drittel der Angestellten Zwangsarbeitende.[34]

Nach diesem starken Wachstum kam 1944 der Schicksalsschlag für ZF: Als Unternehmen mit «Aufgaben besonderer staatspolitischer Bedeutung» wurden die Produktionsstätten auch Hauptziele für Angriffe der allierten Luftwaffe. So wurden die ZF-Hallen in Friedrichshafen zehn mal bombardiert. Die meisten Angriffe führten zu überschaubaren Schäden, doch dies änderte sich am 28. April 1944. Zwischen 02:00 und 02:50 warfen 300 Flieger 185 000 Brandbomben, 580 Sprengbomben und 170 Luftminen über der Stadt Friedrichshafen ab[35]. Das Ziel war vorrangig die Stadt Friedrichshafen, um die Moral zu senken, jedoch wurden die Produktionshallen der ZF auch größtenteils zerstört[36]. Der langfristige Plan war nicht der Wiederaufbau der Hallen in Friedrichshafen, sondern die Verlagerung in ein unterirdisches Netzwerk. Dies brauchte jedoch noch Zeit und die Produktion musste fortgeführt werden. Hier entschied sich das Management dann für einen radikalen Strukturwechsel und teilte die Produktion auf 14 «Kleinstadtbetriebe» auf. Dies führte zu zusätzlichen Logistikaufwänden und Ineffizienzen, machte jedoch den gezielten Angriff auf diese Stätten schwerer[37].

Strategische Entscheidungen während Kriegszeiten und während einer Diktatur sind schwer zu bewerten, da oftmals andere Kriterien als Profit im Vordergrund stehen. Diese Zwischenlösung verhalf ZF jedoch dazu, kurz- und mittelfristig die Produktion weiterzuführen, auch wenn diese kostentechnisch nicht effizient war und zu Verlusten führten.

Abgesehen von der moralischen Fragwürdigkeit als Kriegslieferant zu fungieren, sowie Zwangsarbeit zu utilisieren, zeichnet sich diese Phase vorallem durch den Minimalismus in der Produktion und im Produktdesign aus. So wurde beispielsweise, anstatt einen neuen Panzermotor zu entwickeln, lediglich ein bestehendes Produkt angepasst[38], ebenso passierte das bei der Anpassung der Getriebe an die Autobahnen. Diese Strategie wurde auch durch eine Aussage vom damaligen technischen Direktor Albert Maier festgehalten: «Graf von Soden Fraunhofen verlangte von uns immer, dass wir unsere Entwürfe auf den einfachst möglichen Konstruktionen basieren».[39] Dies stand im klaren Kontrast zu Maybach, welche meinten «ein Getriebe kann niemals zu kompliziert sein, so lange es sicher funktioniert und das Schalten für den Fahrer erleichtert».[40] In retrospekt scheint ZF die Marktanforderungen: Simpel, billig, verlässlich und skalierbar richtig und rechtzeitig erkannt und dementsprechend umgesetzt zu haben. Hier konnte sich folglich ZF als *first mover* Verträge sichern und hat so bis Kriegsende über 90 Prozent aller deutschen Panzergetriebe in seinen Hallen produziert.[41]

Eine weitere wertvolle Ressource, welche zum langfristigen Erfolg ZFs führte, war ähnlich wie in der ersten Periode die Innovationskraft und die daraus stammenden Patente. Die Soden-, Aphon-, und Standardgetriebe waren alle revolutionär auf ihre eigene Art und Weise, und verhalfen gemeinsam zu einer erfolgreichen Positionierung der Marke ZF. Ohne große Persöhnlichkeiten wie den ehemaligen Geschäftsführer, Alfred von Soden Fraunhofen, auf den dutzende ZF-Patente zurückzuführen sind, hätte die ZF Geschichte deutlich anders aussehen können. Dieses starke Innovationspotential wurde dementsprechend intern

gefördert, so haben beispielsweise in dieser Zeit noch die Techniker entschieden, was in den Hallen ZFs produziert wird.[42]

Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs kam auch das Ende des NS-Regimes. ZF musste sich als Rüstungsbetrieb verantworten und große Teile der Produktionshallen wurden zerstört. Normalerweise sollte dies das Ende dieser Unternehmensgeschichte sein.

Periode III: Jahre der Ungewissheit: ZF unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg (1947 – 1965)

Zur Stunde null herrschte größte Unsicherheit bei ZF. Die NS-Regierung, von der man wirtschaftlich profitiert hatte, war besiegt und die Alliierten besetzten Deutschland. Da ZF als Rüstungskonzern Verbindungen zum Regime vorgeworfen wurden, schwebte in den Folgejahren die Drohung der Demontage wie ein Damoklesschwert über ZF. Ebenfalls war im Zuge der Entnazifizierung die Besetzung der Unternehmensführung ungewiss. Vor allem von Seiten Frankreichs entstanden neue Forderungen, denen man sich beugen musste.



Abbildung 6: Die Stadt Friedrichshafen nach dem Krieg (Raupach, 2019)

Am 1 März 1947 wurde das Eigentum an der Zeppelin-Stiftung an die Stadt Friedrichshafen übertragen – dies bedeutete allerdings nicht, dass ZF sich im vollständigen Besitz der Stadt Friedrichshafen befand. Mehr als 80 Prozent der ZF-Aktien lagen immer noch bei der Luftschiffbau Zeppelin GmbH, die als Symbol der deutschen Kriegsrüstung unter Zwangsverwaltung der französischen Besatzungsbehörden stand[43]. Aus dem Grund teilte der französische Zwangsverwalter im Juli 1947 mit, dass ZF nun unter seiner Kontrolle stünde.

Im Juli 1948 schien eine Lösung für die Zukunft ZFs wahrscheinlich, mit der man firmenintern nicht einverstanden war. Die französischen Behörden erreichten eine Streichung ZFs von der Demontageliste der Alliierten, allerdings unter der Voraussetzung, dass sie sich an der Gründung einer französischen Zahnradfabrik unter dem Dach des Getriebeherstellers SOFEN beteiligten – der Plan Robbin[44]. Ein erster Schritt des Plans sah vor, dass ZF einen Teil ihres Maschinenparks an die neue Unternehmung „vermieteten" und im Wesentlichen dazu beitragen, einen direkten Konkurrenten in unmittelbarer Nähe aufzubauen.

Dieses Schicksal blieb dem in Friedrichshafen ansässigen Unternehmen durch eine überraschende Wendung erspart: Im September 1948 hob das französische Oberkommando die Zwangsverwaltung von ZF auf und befreite ZF von der Kontrolle der Besatzungsmächte.

1950 wurden die im Besitz der Luftschiffbau Zeppelin GmbH befindlichen ZF-Aktien nach Maßgabe der bisherigen Beteiligungsverhältnisse an die Stadt Friedrichshafen und die weiteren Eigentümer übergeben – die Stadt Friedrichshafen wurde mit einem Anteil von 89,8 Prozent Mehrheitsaktionärin.

Damoklesschwert der Demontage
Mehrere Male stand ZF kurz vor der Demontage – oft waren auch persönliche Differenzen zwischen Direktoren des ZF-Konzerngeflechts, die die Integrität ihres Unternehmens bewahren wollten, und französischen Besatzern ausschlaggebender Grund. So entkam man 1946 nur knapp der Demontage, nachdem der Direktor Cappus dem französischen Colonel Meffre drohte, er könne die Sicherheit Meffres im Angesicht des Zorns der Belegschaft nicht mehr garantieren. Auslöser war die von den Besatzungsbehörden geforderte Maschinenabgabe an Daimler-Benz.[94]

Der skizzierte Abschnitt zeigt, durch welche Unsicherheiten ZF nach Kriegsende navigieren musste und wie das Unternehmen oft Spielball der Geschichte war. Mehrere Male stand das Unternehmen kurz vor dem Aus und konnte durch Verhandlungsgeschick, Hartnäckigkeit und glückliche Zufälle am Ende bestehen. Mit der endgültigen Klärung der Eigentumsverhältnisse war die Unsicherheit der Zukunft vorerst beseitigt und der Grundstein für zukünftiges Wachstum in der nächsten Phase gelegt.

ZF in den Jahren des Wirtschaftswunders

Wachstum wird in Deutschlands Nachkriegszeit national durch mehrere Faktoren begünstigt. Der von den USA initiierte Marshallplan sorgte einerseits für Förderung des europäischen Wiederaufbaus. Die Gründung der Bundesrepublik 1949 und das damit verbundene Bekenntnis zur sozialen Marktwirtschaft schuf anderseits Sicherheit, auf der Wachstum fussen konnte[45]. Weitere begünstigende Faktoren waren niedrige Arbeitskosten und die Tatsache, dass ein Grossteil der Infrastruktur in Deutschland trotz Kriegsschäden intakt geblieben ist. Die politische Annäherung der Staaten in Europa und der daraus resultierende, langsame Abbau von Zöllen führte zu Handel und Transport der Waren über Landesgrenzen hinaus. Eben jener Transport wird nach und nach nicht nur mit der Bahn, sondern auch mit dem LKW durchgeführt. Logischerweise steigt dadurch auch die Nachfrage nach Getrieben und Lenkungen, den Kernprodukten von ZF. Innerhalb von nur fünf Jahren verdoppelte sich die Belegschaft von ZF, während der Umsatz um das Dreifache stieg. In der BRD herrscht Vollbeschäftigung; die Arbeitslosenquote sinkt unter 2 Prozent. Der Technikjournalist und ehemaliger Chefredakteur der im Springer-Verlag erscheinenden Fachzeitschriften ATZ und MTZ Johannes Winterhagen charakterisiert die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg für die Automobilindustrie in Europa wie folgt: „Wir können in der Automobilindustrie der

europäischen Nachkriegszeit, vor allem bei den großen Automobilproduzenten in Deutschland, erkennen, dass ein Rückstand gegenüber den USA aufgeholt werden musste. Dies einerseits technisch, andererseits aber auch in der Sättigung des enorm wachsenden Marktes. Das hatte den Ausbau der Produktion und Wachstum zur Folge, von dem vor allem ZF als Getriebehersteller auch Nutzniesser gewesen ist. Bis dieser Rückstand aufgeholt wurde und das Wachstum langsam nachließ, vergingen 15-20 Jahre[46].“

Die Schattenseiten des Wachstums

Wachstum hat für ZF auch Schattenseiten. Ein erster Rückschlag wird ersichtlich, als die nationale Vollbeschäftigung zum Problem wird. Es herrscht Fachkräftemangel. Laut ZFs Jahresbericht von 1953 hat „der Kampf um die besten Köpfe“ begonnen[47]. Konkurrenten in der Automobilindustrie und generell in der Industrie in Norddeutschland zahlen bessere Löhne und können so Fachpersonal für sich gewinnen. ZF reagiert relativ schnell durch freiwillige, soziale Leistungen, die Mitarbeiter locken und binden sollen. Beispiele dafür sind u.a. Sonderzahlungen für Hochzeit, Geburt eines Kindes, oder der 60. Geburtstag. Es wird ebenfalls Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld gezahlt, genauso wie es ab 1953 Gewinnbeteiligungen für die Belegschaft gibt (1962 wurde z.B. 6,6 Prozent des Bruttolohnes zusätzlich ausgezahlt)[48]. ZF ist allerdings nicht das einzige Industrieunternehmen, das auf solche Ideen kommt. Regional gibt es u.a. noch Maybach und Dornier, beides damalig prestigeträchtigere Namen, die ähnliche Maßnahmen ergreifen. In den damals oftmals nach patriarchisch geprägten Betrieben sind Sonderleistungen und -zahlungen relativ häufig. Der ZF-Führung kommt somit keine Sonderstellung zu, aber man zeigt, dass man die Zeichen der Zeit erkennt und fähig ist sich anzupassen. Dass man es trotzdem nicht schafft, genügend neue Fachkräfte einzustellen, zeigt ein Bericht von Robert Pirker an den Aufsichtsrat von 1959[49]. Pirker beklagt, dass allein am Standort in Friedrichshafen 250 Leute fehlen, um mit den immer neuen Aufträgen Schritt zu halten.

Fachkräftemangel – Ein Luxusproblem?

Dass der Fachkräftemangel nicht nur ein Luxusproblem, sondern ein beträchtliches Risiko darstellt, zeigt eine Krise im Jahre 1955. Trotz Investitionen schafft ZF es nicht immer, die eigenen Kapazitäten mit den gesteigerten Anforderungen der Hauptabnehmer vollkommen in Einklang zu bringen. Firmen aus ZFs Kundenkreis drohen sich demnach zum Eigenbau ihrer Getriebe zu entschließen – was einer wirtschaftlichen Katastrophe für ZF gleichkommen würde. Die Krise kann letztendlich nur durch Überzeugungsarbeit und Verhandlungsgeschick seitens der ZF Führung beigelegt werden, es wird aber auch deutlich, dass es hinsichtlich Kosteneffizienz und Lieferkapazitäten noch einiges zu tun gibt.[95]

Eine weitere Schattenseite des Wachstums und der Hochkonjunktur sind schwindende Profitabilitätsmargen und dadurch erforderlich werdende Rationalisierungsmaßnahmen. Im Jahr 1959 erzielt ZF 29 Prozent mehr Umsatz als im Jahr zuvor und die Belegschaft steigt von

7 999 Mitarbeiter auf 10 317[50]. Die Produktivität sinkt allerdings. Grund dafür sind vor allem durch die Hochkonjunktur in Deutschland steigenden Preise für Arbeit, Maschinen und Material und die Tatsache, dass man die eigenen, höheren Kosten nicht unmittelbar an den kleinen, bedeutenden Teil der mächtigen Kunden der Automobilproduzenten weitergeben kann. Der Jahresbericht von ZF von 1960 bringt es anschaulich auf den Punkt: „Unsere eigenen Preise sind nach den letzten Vereinbarungen knapp 30 Prozent höher als 1950. Wir bezahlen aber heute teilweise bis zu 100 Prozent höhere Materialpreise; Werkzeugmaschinen sind im Mittel 52 Prozent teurer und die Tariflöhne stiegen seit 1950 um 107 Prozent[51].“ Die Wurzel des Problems liegt in den schwierigen Verhandlungen mit den eigenen Kunden. Die gestiegenen Produktionskosten können nicht unmittelbar weitergegeben werden, da die Automobilproduzenten stets mit der Eigenfertigung von Getrieben und Lenkungen drohen. Obwohl ZF der einzig nennenswerte Getriebeproduzent in Deutschland ist, ist die Verhandlungsmacht der Friedrichshafener gegenüber den Automobilproduzenten gering, da diese bei Unannehmlichkeiten theoretisch auf die eigene Produktion ausweichen könnten. Für ZF bleibt dadurch nur der Ausweg, produktiver zu werden und Rationalisierungen durchzuführen. Darauffolgende Kürzungen der Personalkosten gelingen nur teilweise. Die Belegschaft, die häufig wegen Personalmangel Überstunden schiebt, bekommt mit, dass das Unternehmen enorm wächst und kann sich dadurch nicht mit dem Gedanken anfreunden, Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen. Nachdem es 1959 zu einem grossen Streik kommt, geht man das Thema Kürzung der Löhne seitens der ZF sehr vorsichtig an. Hauptaugenmerk der Rationalisierungsmaßnahmen sind letztendlich die Einführung der bargeldlosen Lohnauszahlung und die Digitalisierung in der Entwicklung und Verwaltung durch den Einsatz von Computern[52].

In der hier dargestellten Zeitperiode gibt es allerdings nicht nur Krisen, sondern natürlich auch Erfolge. Einerseits ist hier der Beginn der Internationalisierung des Konzerns durch die Eröffnung eines ersten Standortes in Brasilien zu nennen.



Abbildung 7: Aufbruch nach Brasilien (ZF Friedrichshafen)

Es ist im Jahre 1959, als man den ersten Schritt Richtung Globalität geht. Auslöser ist die Geschäftsbeziehung zu Daimler-Benz, die selbst aus regulatorischen Gründen in Brasilien eine neue Produktionsstätte eröffnen. Da brasilianische Auflagen besagen, dass 90 Prozent des Wagengewichtes für den Verkauf in Brasilien auch in Brasilien hergestellt werden müsse, liegt

es für die Stuttgarter nahe, auch ihre Zulieferer zu dem Schritt ins Ausland zu bewegen. Man entscheidet sich für die Expansion vor allem, weil man auch zukünftigen Zuzug anderer Automobilhersteller nach Brasilien antizipiert[53]. Die ersten Jahre sind von starken Anfangsschwierigkeiten gekennzeichnet, durch die ein Großteil der finanziellen Reserven aufgebraucht werden. Man verkauft viel, verdient aber wenig. Die Bilanzierung der Erträge und Kosten verläuft nicht korrekt und man hat mit neuen klimatischen, politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen zu kämpfen. Überraschend ist, dass laut Jahresbericht 1961 nicht Daimler-Benz Hauptabnehmer ist, sondern die brasilianische Vemag und Volkswagen[54]. Trotz großer Unsicherheit, anfänglichen Verlusten und Schwierigkeiten, einer hohen lokalen Inflation und wirtschaftspolitischen Umbrüchen hält man an dem neuen Standort fest und legt damit den Grundstein für die Entwicklung von ZF zum globalen Unternehmen. Hier zeigt sich, dass Entscheidungen langfristig betrachtet und getroffen werden. Wenn man im Unternehmen von der Richtigkeit einer Entscheidung überzeugt ist, lässt man sich nicht verunsichern und hält daran fest. Anteil daran hat wohl auch die unkonventionelle Eigentümerstruktur, in der sich der Entscheidungsträger, der fachfremde Oberbürgermeister als Repräsentant der Stadt Friedrichshafen, oftmals aus wichtigen strategischen Entscheidungen heraushält und dem Management freie Hand lässt.

Periode IV: ZF wird zum globalen Player (1965 – 2008)

Ab 1965 gehören die Jahre des Wirtschaftswachstums der Vergangenheit an. Um im Verdrängungswettbewerb bestehen zu können, benötigt ZF neue Ideen und Märkte und ist gezwungen, wettbewerbsfähiger zu werden.

Fokus auf Marktbedürfnisse und Trends

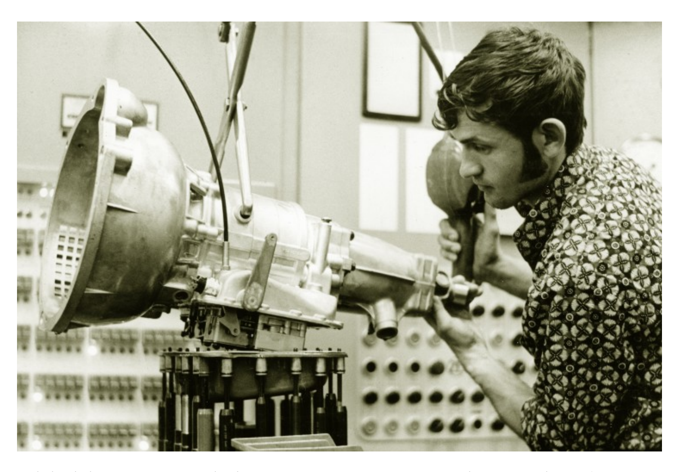


Abbildung 8: Produktion eines Automatikgetriebes (ZF Friedrichshafen AG, o.D.)

Dieser Drang zur Innovation brachte ZF dazu, einen Blick in die USA zu werfen: Dort waren in den 1960ern PKWs mit Automatikgetrieben weit verbreitet, während Schaltgetriebe in Europa zur Norm gehörten. Eine Kopie der amerikanischen Getriebe kam für ZF jedoch nicht in Frage, denn diese waren zu gross für den europäischen Markt. Zusätzlich kam hinzu, dass viele Mitarbeitende von ZF den Automatikgetrieben kritisch gegenüberstanden. Trotzdem entschied sich ZF für die Entwicklung eines kompakten PKW-Automatikgetriebes für den deutschen Markt und im Jahr 1965 ging das erste Modell in Serie, wobei die Absatzzahlen zu Beginn noch tief blieben.[55]

Obgleich dieses Mutes zu neuen Produkten und obwohl ZF 1966 gegenüber dem Vorjahr 18 Prozent mehr Umsatz erzielen konnte, war sich das Management von ZF einig, dass sich das

Unternehmen wandeln müsse, denn die Geschäftsfelder, in denen die Kunden von ZF tätig waren, performten immer schlechter.[56] So hatte beispielsweise der Markt für Landwirtschaftsmaschinen eine Sättigung erreicht.[57] Auch die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen schrumpfte, als 1967 Gesetze eingeführt wurden, die Fracht von den Strassen auf die Schienen verlagern sollten.[58] Diese Veränderungen im Markt führten dazu, dass ZF im selben Jahr gezwungen war, 5,7 Prozent seiner Belegschaft zu entlassen.[59]

Der damalige ZF Chef Erwin Ziebart war sich bewusst, dass, um das Überleben des Unternehmens zu sichern, Innovationen in neuen Bereichen vorangetrieben werden mussten und gleichzeitig Kosten in weniger rentablen Bereichen gespart werden mussten. Dies führte dazu, dass ZF erstmalig angefangen hat, vermehrt auf Marktbedürfnisse und Trends zu achten und die Produktion daran auszurichten. Zuvor waren die Chefingenieure des Unternehmens zuständig für den Entscheid, welche Produkte produziert werden. Die Marktfokussierung führte dazu, dass die Produktion der Automatikgetriebe ausgebaut und Mitarbeitende nach Verbesserungsvorschlägen gefragt wurden, woraufhin beispielsweise die Strassen zwischen Produktionshallen erneuert wurden, um Transportschäden aufgrund von Schlaglöchern zu minimieren.[60]

Nachdem ZF 1966/67 schwierige Jahre hinter sich hatte, konnte sich kaum jemand vorstellen, dass das Entlassen der Mitarbeitenden bald zu einem Problem werden würde.[61] Doch nach der Krise kam der Boom und das Unternehmen konnte seinen Umsatz wieder steigern.

Die Internationalisierung

Durch das Wachstum von ZF stieg auch die Exportrate des Unternehmens weiter an. So betrug diese im Jahr 1970 bereits 30 Prozent.[62] Dies führte dazu, dass ZF sich internationaler positionieren wollte.

Wandlung durch Krise
Als 1973 arabische Staaten die Ölförderung drosselten und Embargos verhängten, steigt der Benzinpreis sprunghaft an.[96] Deutschland ist erbarmungslos abhängig von den Rohstofflieferungen und reagiert mit dem „Energiesicherungsgesetz“[97] und vier autofreien Sonntagen. Die Wirkung war ernorm, denn die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen brach ein.[98] Rückblickend betrachtet, hatte die Ölkrise jedoch positive Auswirkungen auf die Wirtschaft. So fokussierten sich die Automobilunternehmen vermehrt auf kraftstoffsparende Antriebe. ZF entwickelte das «Ecosplit»-Getriebe für Lkw, welches gegenüber den bisher eingesetzten Typen Kraftstoffeinsparungen versprach. Das Ecosplit Getriebe wurde zum Erfolgsprodukt und ist bis heute im Sortiment.[99]



Abbildung 9: Spazieren auf der Autobahn während der Ölkrise 1973 (ZF Friedrichshafen AG, o.D.)

Die Kooperation mit dem US amerikanischen Automobilzulieferer Borg Warner legte den ersten Grundstein dafür. Das Unternehmen wollte nach Europa expandieren, weshalb es daran interessiert war, Aktien von ZF zu erwerben, woraufhin ZF 1970 vorgeschlagen hat, als Joint Venture zu agieren. Borg Warner stimmte zu und gemeinsam produzierten sie Automatikgetriebe in Saarbrücken.[63]

Doch was waren die strategischen Hintergründe dieser Kooperation und weshalb hat ZF genau mit Borg Warner, einem amerikanischen Unternehmen, kooperiert?

Der von ZF in den 1960er getroffene risikoreiche Entscheid, in die Automatikgetriebeproduktion einzusteigen, zahlte sich aus: Bereits 1970 konnten 100 Tausend solcher Getriebe ausgeliefert werden.[64] Aus diesem Grund war eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen, welches noch mehr Expertise in diesem Bereich aufwies strategisch sinnvoll. Borg Warner als amerikanischer Automobilzulieferer verfügte schon seit längerem über Expertise in diesem Bereich, weshalb diese Kooperation sinnvoller war, als eine mit einem europäischen Unternehmen. ZF konnte das Joint Venture also gezielt nutzen, um weiter Expertise im Bereich Automatikgetriebe zu generieren und den technischen Vorsprung gegenüber europäischen Unternehmen zu vergrössern. Zusätzlich konnte ZF das Unternehmen Borg Warner, das nach Europa expandieren wollte, durch die gemeinsame Kooperation abhalten, mit einem anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten oder, falls die alleinige Expansion gelungen wäre, mit ZF in Konkurrenz zu treten. Des Weiteren bot die Kooperation mit einem amerikanischen Unternehmen die Möglichkeit, Einblicke in einen anderen Markt als den Europäischen zu erhalten.

Als das Joint Venture bereits zwei Jahre später wieder aufgelöst wurde, übernahm ZF sämtliche Anteile an der Tochtergesellschaft.[65] Des Weiteren legte diese internationale Zusammenarbeit den Grundstein für weitere globale Tätigkeiten. So akquirierte ZF in den 1970ern weltweit schwächelnde Unternehmen.[66] Auch gründete ZF unter anderem Ableger in Indien, Malaysia, Südafrika und Grossbritannien.[67] All diese Tätigkeiten dienten dazu, die Marktpräsenz von ZF zu erweitern. Jedoch gab es eine Akquisition, welche besonders herausstach: Die der Lemförder Gruppe 1984.

Wandlung durch strategische Übernahmen

Das Management von ZF war sich einig, dass sich ZF weiter wandeln müsse und sein Portfolio noch mehr erweitern müsse, um besser von Synergien innerhalb des Unternehmens profitieren zu können.[68] Ein Zufall brachte ZF in Kontakt mit dem Gründer der Lemförder Metallwaren AG, der darüber nachdachte, sein Unternehmen zu verkaufen. Die Produkte dieser Firma, welche im Bereich der Fahrwerktechnik tätig war, hatten bei den Kunden von ZF einen guten Ruf, sodass das Unternehmen beschloss, eine Mehrheitsbeteiligung an Lemförder zu erwerben. [69] Doch was waren die strategischen Gründe, weshalb sich ZF für den Kauf von Lemförder entschied? Die Akquisition erfolgte vor allem unter dem Stichwort «Diversifikation». ZF suchte zu dieser Zeit strategisch nach anderen Unternehmen, in verwandten Marktesgmenten, welche zur Übernahme bereit standen.[70] Die Kernkompetenzen der Lemförder AG lagen im Bereich der Fahrwerktechnik (Spurstangen, Achsstreben und Radgelenke). ZF sah, dass diese Produkte das Portfolio von ZF sinnvoll ergänzen und erweitern konnten.[71] Es handelte sich also um eine «horizontale Diversifikation»[72], da ZF ihr Leistungsangebot mit Produkten erweitert hat, die den Bisherigen ähnlich waren, mit ihnen in Zusammenhang standen und auf der gleichen Wirtschaftsstufe standen.[73] Durch die Unternehmensübernahme erfolgte die Diversifikation jedoch schlagartig, denn ZF konnte, bezogen auf Umsatz und Belegschaft, eine augenblicklichen Zuwachs von rund 22 Prozent verbuchen. [74] Gleichzeitig wuchs die Marktmacht von ZF ebenfalls rasant, denn Lemförder hatte in gewissen Marktsegmenten einen Marktanteil von rund 50 Prozent [75] und durch die Übernahme konnte ZF vom Kundennetzwerk von Lemförder profitieren. Ein weiterer positiver Aspekt der Übernahme war der Wissenszuwachs im Unternehmen. Durch die Übernahme der Mitarbeitenden von Lemförder konnte die Expertise im Bereich Fahrwerktechnik auf die bereits bestehenden Bereiche angewanndt werden und Synergien genutzt werden. Anstatt eine «horizontale Diversifikation» durch die Übernahme von Lemförder zu erreichen, hätte ZF theoretisch auch die Möglichkeit gehabt, ohne Übernahme in den Bereich der Fahrwerktechnik einzusteigen. Dies wäre jedoch aufgrund von drei Gründen anspruchsvoll gewesen. Erstens hätte ZF viel Geld und Zeit für den Bau von Fabriken und den Kauf von Maschinen ausgeben müssen. Zweitens hätte ZF geschultes Personal anwerben müssen bzw. von anderen Firmen abwerben müssen, was ebenfalls ein aufwändiger Prozess gewesen wäre. Drittens hätte ZF zuerst die eigene Marktpräsenz im Bereich der Fahrwerktechnik etablieren und den Markenaufbau antreiben müssen. Hier könnte man zwar davon ausgehen, dass ZF aufgrund ähnlicher Kunden kein unbekannter

Name im Bereich der Fahrwerktechnik war, jedoch hätte ZF sich gegen viele bereits etablierte Firmen durchschlagen müssen. Die Diversifikation durch die Akquisition von Lemförder bot demnach einige Vorteile gegenüber einer Diversifikation ohne Übernahme.

Die Autoindustrie in der Krise
Nach der erfolgreichen Übernahme von Lemförder stand ZF der nächsten Herausforderung gegenüber: der Rezession und Autokrise von 1993. [100] In diesem Jahr brach die PKW-Produktion in Westeuropa um 15 Prozent und die Nutzfahrzeug um 29 Prozent ein. [101] Auch ZF musste zu dieser Zeit Stellen abbauen. [102] Die Rezession dauerte jedoch nicht lange an und 1994 kam der ersehnte Aufschwung. [103]

Die Akquisition von Lemförder 1984 war der erste Schritt weiterer Expansionen durch die Übernahme (schwächelnden) Unternehmen. Diese Akquisitionen waren zentral für die Wandlungsfähigkeit von ZF, da das Unternehmen so in neue Marktgebiete vorstossen konnte. Nennenswerte Übernahmen von Firmen in verwanndten Branchen waren beispielsweise die Akquisition von Henschel Flugzeug-Werke GmbH (Hubschrauber) in 1994, Hurth (Nutzfahrzeuge) in 1995 oder die Mannesmann Sachs AG (Kupplungen) 2001[76]. Die Übernahme von Mannesman Sachs war für ZF nach der Akquisition von Lemförder eine der grössten Wandlungen im Unternehmen. Aus diesem Grund soll weiter analysiert werden, welche strategischen Gedanken hinter dieser Akquisition standen. Die Analyse und die Übernahmegeschichte wird angelehnt an Kotters 8-Step Change Model[77] erläutert.

1. Dringlichkeit aufzeigen

Sachs, das Unternehmen, welches 1987 von Mannesmann akquiriert wurde, stand ab 1991 zum Verkauf. ZF stieg aber erst zu einem späten Zeitpunkt in den Verhandlungsprozess ein, als bereits viele andere potenzielle Käufer, wie Siemens oder Bosch, Interesse an einer Übernahme bekannt gemacht und angefangen haben, sich um die Akquisition von Teilen des Unternehmens zu bewerben. ZF erkannte jedoch, dass das Produkteportfolio von Sachs zu ZF passte und wollte somit wenn möglich das komplette Unternehmen erwerben. Damit ZF den Verkauf nicht verpasste, mussten sie nun schnell handeln. Sie haben direkt Kontakt mit dem Management von Mannesmann Sachs aufgenommen. Diesem gefiel der Gedanke des einheitlichen Verkaufs und so konnte ZF das Unternehmen vergleichsweise sehr schnell, daher in unter einem Jahr, akquirieren. [78]

2. Führungskoalition aufbauen

Klaus Bleyer, CEO von ZF und sein Nachfolger Siegfried Goll arbeiteten eng mit der Führung von Sachs, mit Sitz in Schweinfurt, zusammen. So setzten sich beide Parteien zum Ziel, die Integration der beiden Unternehmen langsam vorzunehmen und durch intensiven Austausch aufeinander abzustimmen. [79]

3. Strategie entwickeln

Die von MS produzierten Kupplungen, Drehmotorenwandler und Stossdämpfer korrespondierten mit den von ZF produzierten Antriebsaggregaten, Getrieben, Lenkungen, Achssystemen und Fahrwerkkomponenten. [80] Die Übernahme sollte also, ähnlich wie bei Lemförder, der strategischen Portfoliovergrösserung von ZF dienen. [81]
Im Gegensatz zur «horizontalen Diversifikation» durch Lemförder, konnte die Akquisition von MS ihr volles technologisches Potenzial jedoch erst durch aufeinander abgestimmte Produktentwicklungen entfalten. Gemeinsam waren die beiden Traditionsunternehmen in der Lage, komplette Module und Systeme anzubieten - eine Fähigkeit, die immer mehr grosse Automobilhersteller von ihren Zulieferern erwarteten. [82]
Es wurden daher vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen in das Unternehmen eingegliedert. Im Vergleich zur Lemförder Übernahme handelte es sich hiermit vielmehr um eine «vertikale Diversifikation» [83], da die Fertigungstiefe erhöht wurde. Damit hatte man die Möglichkeit, seinen eigenen Kunden, den Autoherstellern, mehr Produkte zu verkaufen und konnte gleichzeitig seine Marktmacht erweitern. Durch das breitere Portfolio und grössere potenzielle Auftragsvolumina besass ZF im Wettbewerb grösseres Gewicht.

4. Vision kommunizieren

Im Geschäftsbericht von 2001 wurde die Vision der nahtlosen «vertikalen Integration» der Produkte kommuniziert, in dem beschrieben wurde, dass ZF und Sachs zusammenpassten «wie Schraube und Mutter» [84].

5. Hindernisse aus dem Weg räumen

Obwohl die Akquisition erfolgreich war, zeigte ein Blick auf die Bilanz, dass sie eine finanzielle Belastung für ZF war. Aus diesem Grund änderte ZF die Eigentümerstruktur so, dass zukünftige ähnliche Investitionen leichter getätigt werden konnten. [85]

6. Kurzfristige Erfolge anstreben

Die Scheiterungsrate im Mergers- und Akquisitionsbereich liegt bei rund 50 Prozent.[86] Das wichtigste kurzfristige Ziel von ZF war daher vermutlich, die Integrationsphase erfolgreich zu überstehen, was geschafft wurde

7. Veränderungen weiter antreiben und Veränderungen verankern

Die erfolgreiche Akquisition von MS zeigt, dass das Akquirieren von (schwächelnden) Firmen eine gute Strategie zur vertikalen (und horizontalen) Diversifizierung des Produktportfolios sein kann und dass so Wandlungen im Unternehmen vorangetrieben werden können. Auch in folgenden Jahren blieb ZF dieser Strategie treu und wandelte sich durch weitere Akquisitionen, wobei volkswirtschaftliche Ereignisse immer die Strategie von ZF beeinflusst haben.

Periode V: Festigung der Marktmacht und Strukturwandel (2008- heute)

Die Phase zwischen 2008 und heute war zunächst von der Finanzkrise geprägt, die enormen Einfluss auf die Gesellschaft und vor allem auch auf die Autoindustrie hatte. Aus dem Jahresbericht von ZF geht hervor, dass sich die weltweite Produktion von PKWs und leichten Nutzfahrzeugen von noch 66 Mio. im Jahre 2008 auf 58 Mio. in 2009 verringerte – ein Rückgang von über 12 Prozent [87]. Entsprechend stark war ZF als Automobilzulieferer betroffen: Der Umsatz sank von 12,6 Mrd. € (2008) auf 9,37 Mrd. € (2009) und es wurde ein Verlust von über 400 Mio. € erzielt.

In keiner Art und Weise war die Finanzkrise eine Entwicklung, mit der man strategisch hat rechnen können. Demensprechend wird der Erfolg des Unternehmens in dieser Phase eher daran gemessen, wie wirksam Massnahmen gewesen sind, die ZF in dieser Krisenzeit strategisch optimal positionieren sollten. Aus dieser Perspektive schneidet ZF relativ gut ab. Es spricht wohl für ein erfolgreiches Krisenmanagement, dass ZF die gesamte Stammbelegschaft halten konnte und selbst in Nord- und Südamerika, obwohl das Instrument der Kurzarbeit dort nicht zur Verfügung stand, mit einer vergleichsweise niedrigen Zahl an Entlassungen auskam[88]. Insgesamt verringerte sich die Anzahl der Mitarbeitenden zwischen 2008 und 2009 nur um knapp einen Prozentpunkt. Während einige Unternehmen zu der Zeit Konkurs anmelden mussten, gelang es ZF sich erfolgreich durch die Zeit der großen Unsicherheit zu navigieren. Der Erfolg war allerdings nicht ausschließlich hausgemacht – ZF profitierte als großer, relevanter deutscher Automobilzulieferer auch von staatlichen Massnahmen, die einerseits die Wirtschaft ankurbelten und andererseits Liquiditätsengpässe überbrückten. Man erinnere sich hier z.B. an die Abwrackprämie, die im Januar 2009 gesetzlich erlassen wurde oder an den Staatskredit über 250 Mio. €, den ZF Mitte 2009 erhielt.

Letztendlich gelang es dem Unternehmen sogar, von der Finanzkrise zu profitieren, u.a. durch opportunistische Akquisitionen, von denen man im Zuge der Unternehmenshistorie immer wieder Gebrauch gemacht hat. Somit hat man die Akquisitionsstrategie aus der vorherigen Phase weitergeführt und verankert: 2010 wurde beispielsweise die französische Fonderie Lorraine in der Nähe von Saarbrücken von der insolventen Honsel AG übernommen und 2011 ebenfalls das Honsel-Werk in Nürnberg. Auch konnte man Chrysler in den USA als neuen Kunden dazugewinnen. Es ist somit nicht verwunderlich, dass auf die zwei schwierigen Jahren 2008 und 2009 anschließend wieder eine Periode des Wachstums folgt. Lag der Umsatz 2009 noch unter 10 Mrd. €, so konnte er bis 2012 wieder auf beeindruckende 17 Mrd. € ansteigen[89].

2008 war für ZF ebenfalls ein bedeutendes Jahr, weil mit Stefan Sommer ein talentierter Manager von Continental für das Unternehmen gewonnen werden konnte. Sommer startete seine Karriere bei ZF in der ZF Sachs AG in Schweinfurt als Mitglied des Vorstands im Bereich Fahrwerk. Ihm gelang es schnell, auf sich aufmerksam zu machen, sodass er bereits 2010 in den Konzernvorstand nach Friedrichshafen berufen wurde. Im Jahre 2012 trat er als designierter Nachfolger von Hans-Georg Härter die Rolle des CEOs an und prägte das Unternehmen während seiner Wirkungsdauer von 5 Jahren wie kaum jemand zuvor.



Abbildung 10: ZF-Chef Stefan Sommer (links) und Oberbürgermeister Andreas Brand (rechts) (Kallweit, 2017)

Relativ früh identifizierte er die Megatrends der Zukunft, welche hauptsächlich die Thematiken Digitalisierung, E-Mobility, neue Mobilitätskonzepte wie Car-Sharing, Urbanisierung und Konnektivität betrafen. Auffällig für ihn war allerdings auch, dass ZF in diesen Bereichen nicht so gut aufgestellt war, wie andere Automobilzulieferer in Deutschland. Historisch hat ZF seine Wurzeln vor allem in der Getriebeherstellung, sei es für Nutzfahrzeuge, oder auch für kleinere Automobile. Im Laufe der Jahrzehnte gewann die Fahrwerk- und Lenkungstechnik immer mehr an Bedeutung. All diese Produkte hatten allerdings gemein, dass sie hauptsächlich auf mechanischer Technik beruhten, die für Autos zwar absolut essenziell ist, aber in der Zukunft an Relevanz verliert.

Sommers Antwort darauf war eine Fortführung der bekannten Akquisitionsstrategie in Form der Übernahme von TRW Automotive in 2015 für eine Rekordsumme von 12,4 Mrd. USD. Es ist ein Deal, der beeindruckt: ZF als „provinzielles" Stiftungsunternehmen aus Friedrichshafen mit knapp 70,000 Mitarbeitenden und 18,4 Mrd. € Umsatz übernimmt TRW mit fast genauso vielen Mitarbeitenden (63,000) und 13 Mrd. € Umsatz. Hinzu kommt, dass TRW an der NYSE gelistet und kulturell somit nicht unbedingt mit ZF, als Stiftungsunternehmen, zu vergleichen war. Für den Historiker Stephan Paetrow ist die Akquisition insofern ein Novum in der Geschichte von ZF, als dass zum ersten Mal in einen völlig fachfremden Bereich investiert wurde. Mit TRW kaufte man sich gezielt Know-How im Bereich der Systemlösungen dazu, welches primär auf Software und nicht Mechanik beruht. Es handelte sich hiermit also um eine «laterale Diversifikation», die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein Unternehmen sein Leistungsprogramm auf Produkte ausweitet, welche in wenig Zusammenhang mit seiner bisherigen Produktpalette steht[90].

Doch damit war der von Sommer forcierte Wandel für ihn zumindest noch nicht abgeschlossen. Bereits zwei Jahre später sollte mit der Akquisition von WABCO, einem führenden Anbieter von elektronischen Brems- und Fahrzeugregelsystemen für Nutzfahrzeuge, der nächste Schritt zur Neuausrichtung von ZF getätigt werden. Um diese erneut beträchtliche Akquisitionssumme von rund 8 Mrd. € zu finanzieren strebte Sommer ein Teilbörsengang der Nutzfahrzeugsparte an, die dadurch vom Konzern und der Stiftung ausgegliedert werden würde. Damit waren weder der Arbeitnehmerverband noch die Stiftungszentrale vollumfänglich zufrieden, sodass es zu Auseinandersetzungen mit Sommer kam.

Strukturwandel in der Automobilbranche
Eine der wichtigsten Säulen der deutschen Wirtschaft, die Autoindustrie, erlebt den Beginn einer tiefgreifenden Transformation. Das bedeutet, dass neben dem Verbrennungsmotor alternative Antriebsformen wie der Elektromotor entwickelt werden. Sollte der Verbrennungsmotor schon bald durch die Produktion von Elektromotoren ersetzt werden, könnten bundesweit etwa 110.000 Arbeitsplätze in diesem Bereich wegfallen, so das Ergebnis einer Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation.[104]

Es ist zu erkennen, dass es sich bei Sommer um einen klassischen Befürworter des «Top-Down Change Management Models» handelt. Dabei obliegt es der Führungsebene, die Umstände zu analysieren und die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen zu identifizieren. Der CEO setzt Ziele, entwickelt die Vision und schafft Verständnis für den Wandel in der Belegschaft, welche diesen zu akzeptieren und zu tragen hat[91]. Angewandt auf die Situation bei ZF erkennt Sommer die Notwendigkeit des Wandels innerhalb des Unternehmens. Die Trends zur E-Mobility und Konnektivität sind wichtige Faktoren, die die Automobilmärkte der Zukunft prägen werden. Mit der Akquisition und Integration von TRW ist ein erster wichtiger Schritt in die richtige Richtung gegangen worden und auch WABCO ist aus strategischer Perspektive sinnvoll. Der Punkt, an dem die causa Sommer wohl scheiterte, ist die Kommunikation mit den restlichen Stakeholdern. Laut dem Journalisten Michael Freitag hört Sommer nach fünf erfolgreichen Jahren an der ZF Spitze, in denen er das Unternehmen zum drittgrößten Automobilzulieferer in Deutschland formt, kaum noch auf andere Perspektiven und verfolgt beharrlich die eigene Strategie[92]. Da durch die Stiftungsstruktur der Oberbürgermeister von Friedrichshafen stellvertretend Haupteigner des Unternehmens ist, wäre Abstimmung mit eben diesem absolut essenziell. Dieser fühlt sich nicht immer ernst genommen und es kommt zum Bruch mit Sommer. Im Herbst 2017 verlässt dieser schließlich das Unternehmen und eine erfolgreiche, wenn auch zu kurze Zeit bei ZF, geht zu Ende[93].

Fazit

In unserem Kapitel haben wir die Wandlungsfähigkeit von ZF untersucht. Dabei haben wir einen Blick auf die 100-jährige Firmengeschichte geworfen und Momente analysiert, in denen das Unternehmen seine Wandlungsfähigkeit unter Beweis gestellt hat. Wir haben dabei untersucht, wie ZF Veränderungen angegangen ist, welche Veränderungen im Markt und der Politik zentral waren und für welche Strategie sich das Unternehmen entschieden hat.

Dabei konnten wir in jeder der fünf Perioden Ereignisse identifizieren, bei denen sich ZF als wandlungsfähig gezeigt hat: Die ersten Jahre der Unternehmensgeschichte waren durch Startschwierigkeiten, Neustarts und eine aggressive Strategie ausgezeichnet. Ihre Wandlungsfähigkeit hat ZF vor allem durch zwei Industriewechsel innerhalb der ersten 3 Betriebsjahre, sowie durch ihre Voraussicht und Marktanpassung auf das Standardgetriebe

hervorgehoben. Nennenswert ist in diesem Kontext weiter die Kooperationswilligkeit der ZF Eigentümer, welche bei der Umwandlung in eine AG einen nennenswerten Schuldenerlass gewährt hatten, sowie die Bereitschaft des Managements drastische, potentiell langfristig schädliche, Entscheidungen zu treffen, um das Überleben zu sichern.

Die späten dreißiger und frühen vierziger spiegeln eine Zeit astronomischen Wachstums wieder. Eine Zeit in welcher ZF die Standardisierung ihrer Produktpalette ausnutzen konnte, um mit dem rasant wachsenden Markt mitzuwachsen. Den Erfolg verdankte ZF hier vor allem ihrer Marktnähe und der Anpassungsfähigkeit. Im Kontext zur Wandlungsfähigkeit ist hierbei wieder die Bereitschaft extreme Entscheidungen zu treffen bemerkenswert (bspw. Dezentralisierung der Produktion auf 14 „small town operations“ nach Bombenangriff 1944).

Der Abschnitt nach dem Zweiten Weltkrieg ist zunächst von extremer Unsicherheit gekennzeichnet: Die Demontage durch Alliierte Besatzungsmächte schwebt über ZF wie ein Damoklesschwert. Nachdem die Eigentumsverhältnisse 1950 geklärt sind, profitiert ZF von dem Aufschwung in Deutschland. Die Konzernspitze setzt mit der Expansion nach Brasilien den Grundstein für ZFs Globalität, allerdings hat das außerordentliche Wachstum auch Schattenseiten. ZF wird durch ihre Abhängigkeit von einzelnen großen Kunden in der Automobilbranche zum Wandel gezwungen. Resultat sind vor allem Rationalisierungsmaßnahmen, die Struktur und Kultur innerhalb des Konzerns verändern.

In den Jahren zwischen 1965 und 2008 ist ZF zu einem internationalen Unternehmen mit hoher Marktpräsenz gewachsen. In dieser Zeit ist zu erkennen, dass ZF seine Wandlungsfähigkeit vor allem durch Portfolioerweiterungen anhand strategischer Übernahmen gezeigt hat. ZF hat mit seiner Akquisitionsstrategie begonnen, die daraus besteht, Portfolioerweiterungen und Diversifikation durch die Übernahme (schwächelnder) Konkurrenten zu erreichen, anstatt alleine in neue Branchen vorzudringen.

In der Zeit seit 2008 gab es viele Höhen und Tiefen für die ZF Friedrichshafen. Nachdem die Finanzkrise einige Jahre für Abschwung und Stagnation gesorgt hatte, erholte sich das Unternehmen zwischen 2010 und 2012 nachhaltig. Mit Stefan Sommer kam schließlich ein Leader in die Unternehmensführung, der ZF innerhalb von 5 Jahren an die Weltspitze der Automobilzulieferer hievte. National sind größentechnisch nur noch Bosch und Continental vergleichbar. Weil Sommer den Wandel beinahe zu aggressiv vorantrieb und seine Beweggründe unzulänglich mit anderen Stakeholdern kommunizierte, kam es zum Bruch zwischen dem Visionär und den Eignern der Zeppelin-Stiftung. Zukunftsthemen wie Konnektivität und E-Mobility sind mit Akquisitionen wie TRW adressiert worden – das unerwartet schnelle Tempo des Strukturwandels bereitet allerdings Kopfzerbrechen und es herrscht Unsicherheit darüber, ob man die Neuausrichtung des Konzerns zeitig schafft.

Ein weiteres Ziel dieses Kapitels war es, der Frage nachzugehen, wie ZF für die künftige Elektromobilität aufgestellt ist. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass ZF vergleichsweise

spät begonnen hat, sich mit dem Thema der Elektromobilität auseinanderzusetzen.[105] Als die Thematik erkannt worden ist, hat man jedoch schnell und erfolgreich die gewohnte Strategie umgesetzt: Es wurden Akquisitionen getätigt. Diese sollen dazu dienen, Know-How, welches man in den letzten Jahren verpasst hat, sich im Bereich der Elektromobilität anzueignen, in das Unternehmen zu bringen. Im Vergleich zu früheren Übernahmen hat ZF jedoch erstmals in einen wirklich fachfremden Bereich investiert.
Somit lässt sich sagen, dass ZF den Wandel hin zur Elektromobilität, auch wenn etwas spät, erkannt hat und eine bekannte und bisher erfolgreiche Strategie umgesetzt hat.

Der fehlende Performancedruck des Kapitalmarkts, die langjährige Erfahrung mit Akquisitionen und Integrationen, sowie die historische Willigkeit in Notsituationen drastische Entscheidungen zu treffen, lässt uns diesen Wandel mit positiver Einstellung entgegenblicken. Die nächsten Jahre werden jedoch zeigen, ob die Wandlungsfähigkeit von ZF in diesem Bereich auch weiterhin gewährleistet sein wird.

Endnoten

[1] Althoetmar, o.D.
[2] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[3] Cutolo, 2021
[4] Paetrow, 2015, S. 9
[5] Roth, 2014
[6] Paetrow, 2015, S. 22
[7] Paetrow, 2015, S. 23
[8] Schlott, 2015, S. 219
[9] Kotter, 1996, S. 22 ff.
[10] Herman, 2018
[11] Kotter, 1996, S. 22 ff.
[12] Scriba, 2014
[13] Paetrow, 2015, S. 24
[14] Paetrow, 2015, S.25
[15] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[16] Kotter, 1996, S. 22 ff.
[17] Henneberg, 1982 ,S. 286 - 297
[18] ZF Friedrichshafen AG, 1921
[19] BBC, 2017
[20] Paetrow, 2015, S. 33
[21] ZF Friedrichshafen AG, 1926, S. 6
[22] Winterhagen, 2021
[23] ZF Friedrichshafen AG, 1931, S. 6
[24] Rinn, 2008, S.30 ff
[25] Rinn, 2008, S. 31
[26] ZF Friedrichshafen AG, 1934, S. 6
[27] Berliner Tagblatt, 1934

[28] Adam Opel AG, 1945, S. 3
[29] Rinn, 2008, S. 30 ff
[30] ZF Friedrichshafen AG, 1938, S. 4
[31] Winterhagen, 2015, S.214-215
[32] ZF Friedrichshafen AG, 1940, S. 4 - 6
[33] Göring, 1938, S. 653
[34] Paetrow, 2015, S. 77
[35] Friedrichshafen.de, 2015
[36] ZF Friedrichshafen AG, 1944, S. 4
[37] Paetrow, 2015, S. 86
[38] Winterhagen, 2015, S.214-215
[39] Paetrow, 2015, S.70
[40] Paetrow, 2015, S.67
[41] Winterhagen, 2015, S. 215
[42] Paetrow, 2015
[43] Paetrow, 2015, S.95
[44] Paetrow, 2015, S.96
[45] Paetrow, 2015, S.100
[46] Paetrow, 2021
[47] ZF Friedrichshafen AG, 1953
[48] Paetrow, 2015, S.105
[49] Paetrow, 2015, S.100ff.
[50] ZF Friedrichshafen AG, 1959
[51] ZF Friedrichshafen AG, 1960
[52] Paetrow, 2015, S.115f.
[53] Paetrow, 2015, S.118
[54] ZF Friedrichshafen AG, 1961
[55] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[56] Paetrow, 2015, S. 141
[57] Paetrow, 2015, S. 142
[58] SWR Aktuell, 2017
[59] Paetrow, 2015, S. 143
[60] Paetrow, 2015, S. 143
[61] Paetrow, 2015, S. 143
[62] ZF Friedrichshafen AG, 1970, S. 6
[63] Neue Zürcher Zeitung, 2015
[64] Paetrow, 2015, S. 149
[65] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[66] Paetrow, 2015, S. 150
[67] Paetrow, 2015, S. 151
[68] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[69] ZF Friedrichshafen AG, 2016
[70] Paetrow, 2015, S. 162
[71] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[72] Küting, 1983, S. 20

[73] Markgraf, o.D.
[74] Paetrow, 2015, S. 164
[75] Paetrow, 2015, S. 165
[76] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[77] Kotter, 1996
[78] Neue Zürcher Zeitung, 2001
[79] ZF Friedrichshafen AG, 2015
[80] Winterhagen, 2015, S. 178
[81] Paetrow, 2015, S. 199
[82] ZF Friedrichshafen, 2011
[83] Wiwiweb, o.D.
[84] ZF Friedrichshafen AG, 2001
[85] ZF Friedrichshafen AG, 2001
[86] Joppe, 2001
[87] ZF Friedrichshafen AG, 2013, S.12
[88] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[89] ZF Friedrichshafen AG, 2013, S.2
[90] Paetrow, 2021
[91] Malev, 2020
[92] Freitag, 2018, S.1
[93] Freitag, 2018, S.1
[94] Paetrow, 2015, S. 109
[95] Paetrow, 2015, S. 115
[96] Eklhover, 2014
[97] Bundeszentrale für politische Bildung, o. D.
[98] Paetrow, 2015, S. 147
[99] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[100] Tagesschau, 2002
[101] ZF Friedrichshafen AG, 2020
[102] Paetrow, 2015, S. 185
[103] Siemens, 2016
[104] Götz & Hahne, 2019
[105] Paetrow, 2021

Literaturverzeichnis

Althoetmar, K. (o.D.). *Zeppeline*. Abgerufen am 07. Mai 2021 von: https://www.planet-wissen.de/technik/luftfahrt/zeppeline/index.html

Adam Opel AG. (1934). *Geschäftsbericht der Adam Opel AG für das Berichtsjahr 1933*. Deutschland: Adam Opel AG.

Althaus, Johann (2018). *Der „unverwendbare" Panther wurde zum besten Panzer.* Abgerufen am 10.5.2021 von: https://www.welt.de/geschichte/zweiter-weltkrieg/article174925532/Technikgeschichte-Der-unverwendbare-Panther-wurde-zum-besten-Panzer.html

BBC.co.uk (2017). *The Weimar Republic 1918-1929.* Abgerufen am 14. April 2021 von: https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z9y64j6/revision/5

Berliner Tagblatt (1934). Ausgabe vom 3. März 1934

Bundeszentrale für politische Bildung. (o.D.). *9. November 1973.* Abgerufen am 20. Mai 2021 von: https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschland-chronik/131938/9-november-1973

Cutolo, M. (2021). *Here's Why You Don't See Blimps Anymore*. Abgerufen am 07. Mai 2021 von: https://www.rd.com/article/why-you-dont-see-blimps-anymore/

Eklhover, V. (2014). *Rückblick auf eine erfolgreiche Zeit*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von: https://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/radiowissen/soziale-politische-bildung/oelkrise-1970er-wirtschaft-fahrverbot-opec-100.html

Freitag, M. (2018). *ZF Friedrichshafen - das Drama am Bodensee. Wie ein Weltkonzern aus der deutschen Provinz sich fast selbst zerlegte.* Abgerufen am 22. Mai 2021 von: https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/zf-friedrichshafen-drama-am-bodensee-a-1192474.html

Friedrichshafen.de (2015). *Friedrichshafen und der 2. Weltkrieg.* Abgerufen am 10. April 2021 von https://web.archive.org/web/20150104064527/http://www.friedrichshafen.de/unsere-stadt/historisches/stadtgeschichte/der-2-weltkrieg/

Göring, H. (1938). *Verordnung zur Sicherstellung des Kräftebedarfs für Aufgaben von besonderer Staatspolitischer Bedeutung.* Reichstageblatt. Berlin: Reichsministerium des Inneren.

Götz, U. & Hahne, S. (2019). *Strukturwandel in der Automobilindustrie - Von Stellenabbau und neuen Motoren.* Abgerufen am 22. Mai 2021 von: https://www.deutschlandfunk.de/strukturwandel-in-der-automobilindustrie-von-stellenabbau.724.de.html?dram:article_id=465998

Herman, B. (2018). *The Juggling Act: Balancing Short-Term Needs and Long-Term Goals.* Abgerufen am 7. Mai 2021 von https://www.diamond-consultants.com/the-juggling-act-balancing-short-term-needs-and-long-term-goals/

Joppe, J. (2001). *Oft bremsen Controlling-Systeme Fusionspläne aus*. Abgerufen am 10 Mai 2021 von: https://www.handelsblatt.com/archiv/mergers-und-akquisitions-warum-sie-so-oft-scheitern-muessen-oft-bremsen-controlling-systeme-fusionsplaene-aus/2117520.html?ticket=ST-2656673-MdbJHTd9eRzI9SFgNL1b-ap4

Kallweit, J. (2017). *ZF: Aufsichtsrat schmeißt hin, Entwicklungschef muss gehen.* Abgerufen am 22. Mai 2021 von: https://www.automobil-produktion.de/zulieferer/zf-aufsichtsrat-schmeisst-hin-entwicklungschef-muss-gehen-104.html

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. München: Vahlen Business Essentials.

Küting, K. (1983). *Lexikon der Betriebswirtschaft*. Zürich: Versus Verlag.

Malev, M. (2020). *Factsheet: Veränderung mit Methode.* Abgerufen am 22. Mai 2021 von: https://dmexco.com/de/stories/factsheet-veraenderung-mit-methode-5-change-management-modelle-im-vergleich/

Markgraf, D. (o.D.). *Diversifikation.* Abgerufen am 14. Mai 2021 von: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/diversifikation-34156

Neue Zürcher Zeitung. (2001). *Sachs bei ZF Friedrichshafen*. Abgerufen am 20. Mai 2021 von: https://www.nzz.ch/article7K83Y-1.462405?r&

Neue Zürcher Zeitung. (2015). *Am Anfang steht eine Havarie*. Abgerufen am 18. Mai 2021 von: https://www.nzz.ch/wirtschaft/zf--am-anfang-stand-eine-havarie-1.18457441?

Paetrow, S. (2015). *Bewegte Geschichte: Die ZF Friedrichshafen AG – 1915 bis 2015*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Paetrow, S. (2021). *Persönliches Interview mit Stephan Paetrow.* Schweiz: St. Gallen

Raupach, C. (2019). *Zeitzeugin Renate Härle erinnert sich*. Abgerufen am 22. Mai von: https://www.suedkurier.de/region/bodenseekreis/friedrichshafen/Zeitzeugin-Renate-Haerle-erinnert-sich-Als-Leichen-in-Friedrichshafen-die-Gehwege-pflasterten;art372474,10180498

Rinn, G. (2008). *Das Automobil als nationales Identifikationssymbol.* (S.30 ff.) Berlin: Humboldt-Universität.

Roth, K. (2014). *Die Reorganisation der Arbeitskraft im ersten Weltkrieg*. Abgerufen am 2. Mai von: http://www.trend.infopartisan.net/trd1114/t041114.html

Schlott, S. (2015). *Luftfahrt: Aufwind und Turbulenzen.* In Winterhagen, J., *Bewegende Technik – 100 Jahre ZF* (S.219-236). Hamburg. Hoffmann und Campe.

Schwäbische Zeitung. (o.D.). *Die TRW-Übernahme stellt alles in den Schatten.* Abgerufen am 15. Mai 2021 von: https://www.schwaebische.de/landkreis/bodenseekreis/friedrichshafen_artikel,-die-trw-uebernahme-stellt-alles-in-den-schatten-_arid,10237660.html

Scriba, A. (2014). *Der Versailler Vertrag*. Angerufen am 10. April 2021 von https://www.dhm.de/lemo/kapitel/weimarer-republik/aussenpolitik/versailles/

Siemens, A. (2016). *Als Manfred Krug die Deutschen verführte.* Abgerufen am 10. Mai 2021 von: https://www.focus.de/finanzen/news/tid-13707/wirtschaftskrisen-die-nachwende-krise_aid_382014.html

SWR Aktuell. (2018). *Der «Leber Plan»*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von: https://www.swr.de/swraktuell/leberplan/-/id=396/nid=396/did=11423136/10epyun/index.html

Tagesschau. (2002). *Autoindustrie in der Krise*. Abgerufen am 30. April 2021 von: https://www.tagesschau.de/jahresrueckblick/meldung118394.html

Winterhagen, J. (2015). *Bewegende Technik – 100 Jahre ZF*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Winterhagen, J. (2021). *Persönliches Interview mit Johannes Winterhagen.* Schweiz: St. Gallen

Wiwiweb. (o.D.). *Die 3 Richtungen der Diversifikation*. Abgerufen am 20. Mai 2021 von: https://www.wiwiweb.de/marketing/produkt/diversifikat/richtungen.html

ZF Friedrichshafen AG. (o.D.). *Fahrwerkstechnik und Lenkungstechnik von LEMFÖRDER*. Abgerufen am 23. Mai 2021 von: https://aftermarket.zf.com/de/de/lemfoerder/startseite/

ZF Friedrichshafen AG. (1921). *Geschäftsbericht 1921*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG.

ZF Friedrichshafen AG. (1924). *Geschäftsbericht 1924*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1926). *Geschäftsbericht 1926*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1929). *Geschäftsbericht 1929*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1931). *Geschäftsbericht 1931*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1932). *Geschäftsbericht 1932*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1934). *Geschäftsbericht 1934*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1938). *Geschäftsbericht 1938*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1940). *Geschäftsbericht 1940*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1944). *Geschäftsbericht 1940*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1953). *Geschäftsbericht 1953*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1959). *Geschäftsbericht 1959*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1960). *Geschäftsbericht 1960*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1961). *Geschäftsbericht 1961*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (1970). *Geschäftsbericht 1970*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG.

ZF Friedrichshafen AG. (2001). *Geschäftsbericht 2001*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG.

ZF Friedrichshafen AG. (2011). *Ernst Sachs.* Abgerufen am 12. Mai 2021 von: https://www.zf.com/mobile/de/company/heritage_zf/ernst_sachs/ernst_sachs_index.html

ZF Friedrichshafen AG. (2013). *Geschäftsbericht 2012*. Friedrichshafen, Deutschland: ZF Friedrichshafen AG

ZF Friedrichshafen AG. (2015). *Vom Kugellager zur Weltmarke*. Abgerufen am 13. Mai 2021 von: https://aftermarket.zf.com/de/de/sachs/ueber-uns/die-marke/vom-kugellager-zur-weltmarke

ZF Friedrichshafen AG. (2016). *ZF Lemförder – Ein Blick zurück*. Abgerufen am 10. Mai 2021 von: https://web.archive.org/web/20160110144618/http://www.zf.com/corporate/media/de_de/zf_media_import/document/corporate_2/company_4/tradition_3/Lemfoerder_Ein_Blick_zurueck.pdf

ZF Friedrichshafen AG. (2020). Die ZF-Geschichte. Abgerufen am 30. April von: https://www.zf.com/mobile/de/company/heritage_zf/heritage.html#stories_div_514885

Georg Fischer - Vom Handwerksbetrieb zum Weltkonzern

Autoren: Sophie Clara Albert, Eva Benoit & Jasmin Schöb

Einleitung

Der Georg Fischer Konzern (GF), mit Hauptsitz in Schaffhausen (Schweiz), kann auf eine mehr als 200-jährige Erfolgsgeschichte zurückblicken. Er gehört heute zu den technologisch führenden Industrieunternehmen der Schweiz und agiert mit weltweit 15 000 Mitarbeitenden, über 130 Gesellschaften, rund 70 Produktionsstätten und in über 30 Ländern in einem globalen Wettbewerbsumfeld. Alle drei Divisionen GF Piping Systems (Transport von Flüssigkeiten und Gasen), GF Casting Solutions (Gusskomponenten für Fahrzeuge) und GF Machining Solutions (Hochpräzisions-Fertigungstechnologie), gehören in ihren jeweiligen Segmenten zu den Markt- und Technologieführern.[1]

1802 legte der in Schaffhausen geborene Johann Conrad Fischer den Grundstein für diese Weltfirma[2]. Das über 200-jährige Bestehen des Konzerns sowie der Aufstieg vom kleinen Handwerksbetrieb zum global agierenden Marktführer sind eindrücklich. Doch wie gelang GF dieser Aufstieg? Welche Unternehmensstrategien führten zu Erfolg und Wachstum? Was wurde kontinuierlich weiterverfolgt, und was unterlag einem Wandel? Diesen spannenden Fragen wollen wir in diesem Kapitel nachgehen. Um die Performance des Unternehmens zu erklären, wird der Gesamtkonzern GF einheitlich betrachtet und die wichtigsten Elemente der Unternehmensstrategie, unter Anbetracht des Branchenumfeldes, herausgearbeitet.

Einleitend wird in diesem Kapitel zunächst auf die Pionier- und Gründerjahre von GF als Familienunternehmen eingegangen. Im Anschluss werden die Jahre 1900 bis 1930 aufgearbeitet, um zu erklären wie sich die neu gegründete Aktiengesellschaft, welche sich seit 1902 nicht mehr in den Händen der Gründerfamilie befindet[3], trotz schwieriger Umstände kontinuierlich weiterentwickeln konnte. Die Fähigkeit zur Krisenresistenz zeigt sich auch in der Periode 1930 bis 1950, wo der Umgang mit der Weltwirtschaftskriese der 1930er Jahre sowie die Geschäftstätigkeit während des Zweiten Weltkrieges im Vordergrund steht. Abschliessend wird mit der Periode drei der Zeitraum zwischen 1950 und 1990 betrachtet. Diese letzte Periode ist von einem stetigen Wandel geprägt, welcher dann auch mit der Restrukturierung in eine Holdinggesellschaft im Jahre 1990 endet.

Mit Pioniergeist an die Weltspitze (1802-1900)

Johann Conrad Fischer war ein Pionier der Gussstahlerzeugung. 1806 gelang es ihm, als einer der ersten auf dem Kontinent, in seiner kleinen Giesserei im Mühlental bei Schaffhausen die Herstellung des qualitativ hochstehenden Tiegelgussstahls. Hierdurch brach er das Monopol der Engländer[4]. 1814 war Johann Conrad Fischers Ruhm als bedeutender Metallurge schon so

gross, dass ihn Zar Alexander I. von Russland in seinem Werk besuchte[5]. Das Werk produzierte ausschliesslich Stahl und Eisen für die expandierende Uhren, Textil- und Maschinenindustrie. Schaffhausen erwies sich als strategischer Standort um die neuen Märkte im Dreiländereck Schweiz, Österreich und Deutschland sowie dem nahegelegenen Frankreich zu erobern.[6]

Zeitlebens arbeitete Johann Conrad Fischer an Innovationen und 1827 gelang ihm mit der Herstellung eines schmiedbaren Gusseisens, dem Temperguss, der technologische Durchbruch[7]. Damit konnten nun aufwändig geformte und hohen Kräften standhaltende Werkstücke gegossen werden[8]. Darüber hinaus erfand er den für die Metallindustrie noch heute wichtigen Stahlformguss[9]. In der Schweiz gab es bis 1888 keinen Patentschutz, daher liess Georg Fischer seine Erfindung in Österreich patentieren[10]. Früh expandierte er ins Ausland mit der Einrichtung einer Stahlgiesserei im österreichischen Hainfeld. Unter der Leitung seines Sohnes Georg Fischer I vollzogen diese Standorte den Schritt zur industriellen Produktion.[11]

Es stellt sich aber die Frage, welche wichtigen strategischen Entscheidungen die jeweiligen Generationen des Familienunternehmens trafen, um aus dem kleingewerblichen Handwerksbetrieb ein industrielles Unternehmen von internationaler Bedeutung zu schaffen. So war es ein ständiges Wechselspiel von handwerklichem Erfindergeist und unternehmerischer Initiative. Von Anfang an folgte Johann Conrad Fischer seinem unternehmerischen Spürsinn und dachte international. Seinen Nachkommen war es gewährt die Patente des Gründers höchst erfolgreich zu nutzen. So war es der Verdienst des Enkels, Georg Fischer II, die Erfindung des Tempergusses industriell zu nutzen und damit einen grossen Wachstumstreiber des Familienunternehmens auf den Markt zu bringen.[12] Er erkannte die Marktchancen, die sich dem Temperguss durch die in den Städten einsetzenden Infrastrukturausbau (Gas- und Wasserversorgung) boten[13].

Als erstes Unternehmen in Europa stellte die Firma 1864 Fittings (Rohrverbindungsstücke) aus Temperguss her. Tempergussfittings eigneten sich ausgezeichnet für die industrielle Produktion und waren den herkömmlichen schmiedeeisernen Fittings preislich überlegen. Das rasche Wachstum dieses Geschäftszweigs wird bei Betrachtung der steigenden Modellvielfalt deutlich: die erste Preisliste von 1865 umfasste 91 Modelle. 1890 bot Georg Fischer 750 Modelle an.[14]
1895 erfolgte mit der Eröffnung einer Fittingsgiesserei in Singen (Deutschland), der erste Schritt zum Aufbau eines internationalen Filialnetzes. Daneben bauten die Fischer-Werke eine zweite Firmensparte in der Tempergiesserei auf: den Stahlguss. Diese fanden vor allem in der Maschinenindustrie ihre Abnehmer. Wiederum konnte die Familie Fischer auf eine Erfindung ihres Gründers zurückgreifen und diese für die kommerzielle Fertigung nutzen.[15]

Auch die Nachfrage in der Baubranche erhöhte sich durch die starke industrielle Bautätigkeit und dem damit einhergehenden Ausbau von Gas- und Wasserleitungen. Diese Erfordernisse überstiegen die finanzielle Kraft der Privatfirma und verlangten 1896 die Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft.[16]

Periode 1: Unternehmerischer Weitblick in schwierigen Zeiten (1900-1930)

Der Erste Weltkrieg führte zu einem wesentlichen Ausbauschritt: dem Einstieg in den Maschinenbau. Ausserdem stieg der Umsatz während dieser Periode um 11%[17]. Welche Faktoren haben also dazu geführt, dass GF sich während dieser herausfordernden Zeit kontinuierlich weiterentwickeln konnte?

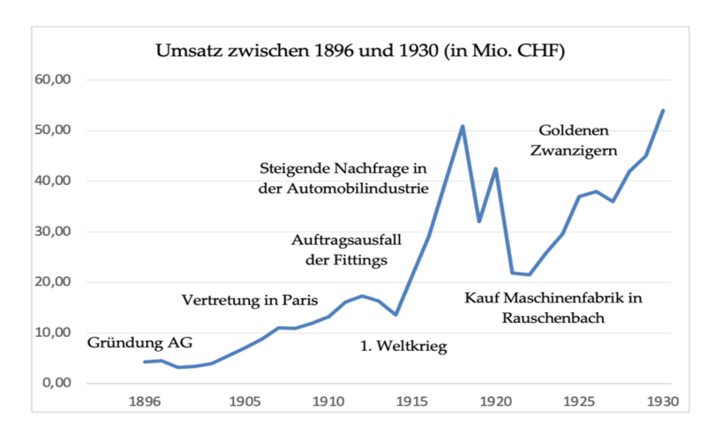


Abbildung 1: Eigene Darstellung der Entwicklung der Umsätze (1896-1930) (Georg Fischer, 1952)

Die Aktiengesellschaft zwischen Krisen und Aufschwung

Schon vor dem ersten Weltkrieg, zwischen 1900 und 1902, stand die neu gegründete Aktiengesellschaft vor grossen wirtschaftlichen Herausforderungen. Grund hierfür war, dass der Elektrizitätssektor von einem konjunkturellen Tief erfasst wurde, die Bautätigkeit rückläufig war und dadurch die Nachfrage nach den Fittings drastisch sank.[18] Georg Fischer III wollte nicht mehr Teil dieser Krisensituation sein und schied bei der Neuwahl des Verwaltungsrates im Jahr 1902 aus[19]. Ernst Homberger wurde zum Geschäftsführer ernannt, wodurch der Betrieb erstmals nicht mehr von einem Mitglied der Familie Fischer geleitet wurde[20]. Ernst Homberger, als Generaldirektor und als Präsident des Verwaltungsrates, gehörte zuvor über 50 Jahre der Führungsspitze an[21].

1902 expandierte Georg Fischer mit einer eigenen Vertretung in Paris nach Frankreich. 1909 rangierte Frankreich mit einem Umsatzanteil von 16% erstmals vor der Schweiz auf dem zweiten Platz, hinter Deutschland. Die einzige damalige französische auf Tempergussfittings spezialisierte Konkurrenzfirma Gailly Frères & Cie, mit Sitz in Charleville, wurde 1914 von Georg Fischer übernommen. Dadurch gewann Georg Fischer Freiheit in der Preisgestaltung auf dem französischen Markt.[22]

Die ersten Schockwirkungen des Krieges im Jahr 1914 führten zu einem fast völligen Auftragsausfall im Fittingsgeschäft der Georg Fischer Werke. Hauptgrund hierfür war die ausfallende Bautätigkeit.[23] Glücklicherweise hatte Georg Fischer schon vor dem Krieg mit einer Diversifikationsstrategie begonnen und war zusätzlich zum Fittingsgeschäft auch im Stahlgussgeschäft tätig. Dies ermöglichte Georg Fischer schnell auf die steigende Nachfrage der Automobilindustrie zu reagieren, und Verluste in einem Bereich durch Gewinne in anderen Bereichen zu kompensieren. Das Autostahlgussgeschäft war sogar stark genug, um in den Schaffhauser Betrieben nicht nur sämtliche verbleibende Arbeitskräfte voll zu beschäftigen, sondern auch durch die zusätzliche Einstellung von neuen Mitarbeitern die Arbeitslosigkeit in der Region zu verringern.[24] Georg Fischer produziert zu dieser Zeit Massenprodukte. Dennoch war eine hohe Produktequalität immer sehr wichtig, insbesondere für die Automobilindustrie, wo Sicherheit essentiell ist.[25] Geschäftlich gesehen war der erste Weltkrieg für das Unternehmen trotz aller Schwierigkeiten eine Phase des Aufschwungs, was eine Verdopplung des gewichtsmässigen Absatzes zwischen 1910 und 1918 beweist[26].

Die Konzernbildung mit drei Geschäftsfeldern

Die Depression in Deutschland, im Jahr 1920, zwang Georg Fischer die Verkaufspreise zu senken. Diese Entwicklung traf nicht nur Georg Fischer, sondern auch einen Grossteil der Schweizer Unternehmen. Zum Beispiel musste auch die Giesserei Sulzer ihre Preise um 30% senken[27]. Die sinkende Nachfrage wurde durch die deutschen Wettbewerber verschärft, welche Verkaufspreise anboten, die nur einen Bruchteil der Selbstkosten ausmachten[28].

Von den Krisen waren die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Georg Fischer aber nicht betroffen. Gerade deren Aktivitäten waren nämlich wichtig, um technisch auf dem neusten Stand zu bleiben und den Anschluss an die Spitze nicht zu verlieren.[29] Heute werden keine Automobilteile in Schaffhausen mehr produziert, das Entwicklungslabor befindet sich jedoch immer noch dort[30]. Seit der Gründung des Unternehmens Georg Fischer, kam eine Verringerung des technischen Personals in der Entwicklungsabteilung nicht infrage[31]. Diese Innovationsstärke prägt das Unternehmen seit Beginn. Dies hat unter anderem zur erfolgreichen Entwicklung des patentierten, luftbereiften Simplex-Lastwagenrades im Jahr 1922 geführt[32]. Führende schweizer, deutsche, französische und englische Automobilfabriken wurden zu Abnehmern dieses technisch revolutionären Erzeugnisses. 1927 entfielen 28,6% des gesamten Absatzes des Stahlform- und Tempergusses auf die fünf grössten Abnehmer (MAN, SLM, Daimler, Saurer, Magirus) von Simplex-Rädern.[33] Die Abnehmer aus der Automobilindustrie im Jahr 1927 sind noch bis heute wichtige Kunden von GF, insbesondere in Deutschland[34].

Ab 1924 profitierte Georg Fischer vom Einsetzen des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs der «Goldenen Zwanzigern». Die weltweite Belebung der Bautätigkeit sicherten dem Fittingsgeschäft eine ständig wachsende Nachfrage.[35] Die intensive Beschäftigung der in- und ausländischen Maschinen- und Automobilfabriken hatte einen starken Absatz der

Produkte aus Stahlformguss zur Folge[36]. In den Schaffhauser Werken wurden 3053 Personen beschäftigt. Georg Fischer verfolgte eine Expansionsstrategie durch Übernahmen im In- und Ausland und setzte seine Diversifikationsstrategie fort[37]. So drangen die Werke mit der Akquisition der in Schaffhausen beheimateten Maschinenfabrik Rauschenbach AG erstmals in das Gebiet des Maschinenbaus vor[38]. Die Verantwortlichen betonten, dass es bei dieser Akquisition eher um den Erwerb der Graugiesserei der Maschinenfabrik gehe, mit welcher die Betriebe künftig besser gestaltet werden könnten. Es wurde damit eine neue Plattform geschaffen, die geeignet war, konjunkturausgleichend auf den Geschäftsgang zu wirken.[39] In Deutschland wurde die Fittingsfabrik Wagner & Englert GmbH gekauft und mit der Gründung der Britannia Iron and Steel Works Ltd. in Bedford wird die Expansion des Unternehmens in England vorangetrieben[40].

Schon zu jener Zeit nahmen also die Kerntätigkeiten, der drei heutigen Divisionen des Konzerns, bereits je eine prominente Stellung ein. Das Fittingsgeschäft gehört heute zur Division GF Piping Systems. Den Geschäftsbereich Kundenguss etablierte Georg Fischer ab 1877.[41] Zu den ersten Kunden zählten die Maschinen- und Automobilindustrie. Die Wurzeln der heutigen Division GF Casting Solutions führen somit ins 19. Jahrhundert zurück. Zur heutigen Division GF Machining Solutions gehören die damaligen Akquisitionen im Maschinenbau.[42]

Corporate Social Responsibility als Grundlage für den Erfolg des Unternehmens

Es stellte sich anfangs die Frage, was die erfolgsrelevanten Faktoren für den langfristigen Erfolg von Georg Fischer sind. Dazu gehört die starke Unternehmenskultur, welche die Firma prägt. Die Mitglieder der Familie Fischer waren verantwortungsbewusste Geschäftsherren, die für die Mitarbeitenden eine unternehmerische Verantwortung übernahmen, welche über die gesetzlichen Bestimmungen hinausging.[43] Die Gründerfamilie war sich von Anfang an ihrer sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden bewusst und wollten ihnen sowie ihren Familien ein sozial sicheres sowie motivierendes Arbeitsumfeld bieten[44]. In dem Gebiet, das man heute mit Corporate Social Responsibility bezeichnet, leisteten die Gründerfamilie, sowie und auch Ernst Homberger, Pionierarbeit[45]. Das Unternehmen verfolgte damit eine langfristige Entwicklungsperspektive, indem es sich auf breiter Basis für das regionale soziale Umfeld engagierte und somit die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhte[46]. Die Gründung einer eigenen Werkschule im Jahr 1918 war beispielsweise eine der ersten dieser Art in der Schweiz (vgl. Abbildung 2)[47]. Schnell wurde vom Unternehmen Georg Fischer erkannt, dass insbesondere die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitenden sowie von innovationsförderndem Wissen in der Bodenseeregion ein Standortfaktor von grösster Bedeutung war[48]. Nach Porter und Lawler (1968) können die Faktoren Wissen, Motivation und soziale Bindungen Wettbewerbsvorteile in einer globalisierten Welt begründen. Corporate Social Responsability ist damit bis heute noch für Georg Fischer ein wesentlicher Faktor für die nachhaltige Standortentwicklung und Steigerung des Unternehmenswertes.

Soziales Engagement von GF	
1867	Gründung eines Krankenunterstützungsvereines.
1868	Bau des ersten Arbeiterwohnhauses für Mitarbeitende.
1876	Unfallversicherung für Mitarbeitende.
1880	Einrichtung einer Betriebskantine.
1898	Einführung der Alterszulage für Mitarbeitende.
1906	Bau der ersten Arbeiter-Werkswohnkolonie in Schaffhausen.
1918	Gründung einer eigenen Werkschule für die Lehrlingsausbildung.
1919	Gründung einer Angestellten-Pensionskasse.
1925	Einrichtung einer betrieblichen Fürsorgestelle.
1927	Gründung der Ernst Homberger Stiftung für die Förderung der Berufsausbildung

Abbildung 2: GF Soziales Engagement (1867-1827) (Georg Fischer, 1952)

Periode 2: GF im Spannungsfeld weltwirtschaftlicher Schwierigkeiten (1930- 1950)

Die 1930er Jahre starteten für Georg Fischer vielversprechend mit einem Rekordumsatz[49]. Die Zuversicht zu Beginn der Rezession sollte allerdings bald geschmälert werden, denn die kommenden Jahre würden Georg Fischer vor seine bis anhin grösste Probe stellen. Die prägnantesten Ereignisse in der Periode 1930 bis 1950 sind die Grosse Depression sowie der Zweite Weltkrieg, auf welche im Folgenden detaillierter eingegangen wird.

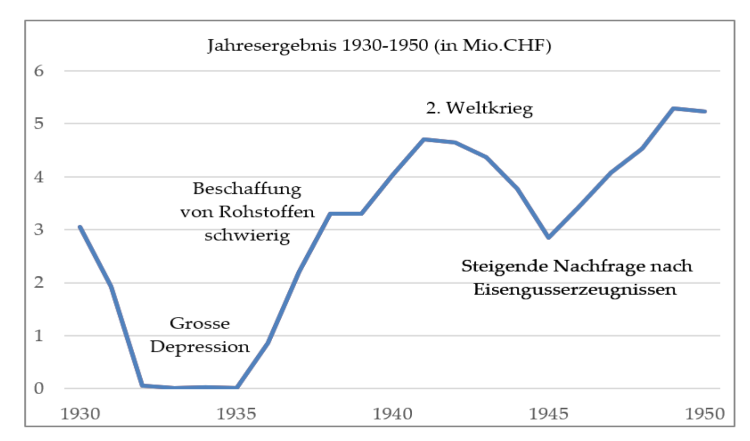


Abbildung 2: Eigene Darstellung der Entwicklung der Jahresergebnisse (1930-1950) (Georg Fischer Geschäftsberichte 1930-1950)

Die Gewinneinbrüche zwischen 1932 und 1935: Eine Herausforderung für die gesamte Branche

Beginnend im Jahr 1929 störte die Grosse Depression die weltwirtschaftlichen Zusammenhänge. Länder lösten sich von dem Goldstandart und erhoben Einfuhrverbote, Kontingente und Schutzzölle. Die geringere Bautätigkeit wurde begleitet von einem Tiefstand der in- und ausländischen Maschinen- und Automobilindustrie. Auch die Giesserei-Industrie

war von den Auswirkungen der Grossen Depressionen betroffen. So führte die verringerte Nachfrage nach den Giessereierzeugnissen zu verschärftem Wettbewerb und Preiskämpfen. Die Industriebetriebe befanden sich in einem stetigen Konkurrenzkampf, um die verhältnismässig wenigen Kunden für sich zu gewinnen.[50] Etwas entlastend für die Industrie war lediglich, dass die Gefahr neuer Markteintritte, auf Grund der erschwerten Rahmenbedingungen, als eher gering eingestuft werden kann. Der erschwerte internationale Warenfluss hatte nicht nur Auswirkungen auf die Belieferung von Kunden mit eigenen Erzeugnissen, auch die Rohstoffbeschaffung von Lieferanten wurde beeinträchtigt[51]. In den Jahren 1933 bis 1935 waren Frankreich, die USA und die Sowjetunion die führenden Nationen in der Förderung von Eisen[52]. Die internationale Herkunft des Rohmaterials erklärt, wieso dessen Beschaffung mit grossen Unsicherheiten verbunden war. Trotz zahlreicher Versuche die Schweizer Produzenten unabhängiger von ausländischen Rohstofflieferanten zu machen, vermochte Georg Fischer diesen Druck lediglich mit ihrem Eisenbergwerk Gonzen ein wenig abzuschwächen[53].

Die Auswirkungen der Grossen Depression zeigen sich auch bei der Betrachtung der etablierten Konkurrenz. So verringerte sich Anzahl der Stahl- und Eisengiessereien in Deutschland zwischen den Jahren 1926 und 1933 um mehr als die Hälfte[54]. Beim Unternehmen Friedrich Krupp AG zum Beispiel ging der Warenertrag deutlich zurück und die Mitarbeiteranzahl halbierte sich zwischen den Jahren 1928 und 1932[55]. Auch die Vereinigte Stahlwerke AG, zeitweise als europaweit grösster Stahlkonzern angesehen und für 34% der deutschen Stahlerzeugung verantwortlich, litt stark unter den Auswirkungen der Grossen Depression. So wurden im Jahr 1932 Teile des Konzerns an den deutschen Staat verkauft, um das Unternehmen vor dem Bankrott zu bewahren[56]. Die Auswirkungen der Grossen Depression führten infolgedessen dazu, dass der Industrieeffekt, also der Anteil der Profitabilität der Giessereibranche an der Performance von Unternehmen[57], als hoch einzustufen ist. Obwohl Georg Fischer auch mit massiven Gewinneinbussen zu kämpfen hatte, positionierte sich das Unternehmen doch verhältnismässig gut in der damals hart getroffenen Branche. Die Behauptung des traditionellen Anteils an den wichtigsten internationalen Absatzmärkten hatte für Georg Fischer in den Jahren 1932 bis 1935 Priorität, wofür das Unternehmen auch harte Preiskämpfe mit der Konkurrenz in Kauf nahm.[58] Besonders bemerkenswert ist die Vorsicht des Konzerns zu dieser Zeit. So wurden in allen Jahren, ungeachtet der schlechten wirtschaftlichen Lage, ausserordentliche Rückstellungen in der Höhe von 1 – 1.5 Mio. CHF gebildet[59]. Demnach ist auch diese Vorsicht eine Erklärung für die fast nicht vorhandenen Gewinne. Zieht man die angeschlagene Branche sowie die relativierten Jahresergebnisse in Betracht, zeichnet sich ein anderes Bild von Georg Fischer ab. So meisterte der Konzern die schwierigen Zeiten besser als die betrachtete Konkurrenz; es wurden keine roten Zahlen geschrieben, der Konzern stand nicht kurz vor dem Bankrott, und auch die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen zeigt eine etwas positivere Situation als bei der Konkurrenz.

In den Jahren 1932 bis 1935 sind keine Innovationen auszumachen, derer Erfindung, wie Matejka (1992, S.4) beschreibt «*innert sehr kurzer Zeit beachtliche Umschichtungen bzw. Richtungsänderungen in der Industrielandschaft bewirken könnten*». Anzumerken ist allerdings, dass das Elektroverfahren in der Produktion von Stahlguss im Jahr 1945 zum prominentesten Verfahren wurde. Das neue Verfahren, welches qualitativ deutlich besseren Stahlguss lieferte, hatte um das Jahr 1935 einen Anteil von rund 15% an der deutschen Gesamtproduktion.[60] Durch die erst geringe Verbreitung des neuen Verfahrens, ist die Gefahr, dass Kunden auf diese neuen Substitute wechseln würden, als eher hoch einzustufen. Georg Fischer war auch was diese Entwicklung betraf am Puls der Zeit. So produzierte das Unternehmen bereits ab dem Jahr 1917 Teile seiner Erzeugnisse mit dem Elektroverfahren[61]. Dadurch wurde die Gefahr, dass Kunden auf Substitute zurückgreifen, gesenkt. Zudem sicherte sich GF damit die hohe Qualität seiner Produkte. Die Qualitätsprodukte, gekoppelt mit bewährten Verkaufsorganisationen, welche wichtige kommerzielle Verbindungen aufrechterhalten konnten[62], spielten eine wichtige Rolle beim Absatz der Produkte. Zudem sind die Kostenstrukturen von Georg Fischer anzumerken, welche es dem Konzern erlaubten, mit der Konkurrenz in Wettbewerb zu treten, und mit ihnen über den Preis zu konkurrenzieren. Diese Ressourcen und Fähigkeiten, im Zusammenhang mit der finanziellen Strategie, haben Georg Fischer also ermöglicht, diese schwierigen Jahre besser zu überstehen als die Wettbewerber.

Die Jahre 1936 bis 1939 waren von wirtschaftlichem Aufschwung geprägt. Die Nachfrage nach den eigenen Produkten war gar so gross, dass dieser nicht entsprochen werden konnte[63]. Es folgte der Beginn des Zweiten Weltkrieges im Jahre 1939.

Die Wichtigkeit des Ressourcenmanagements während des zweiten Weltkrieges

Die Ausrichtung der Wirtschaft auf die Produktion von Militärausrüstungen in Deutschland[64] führte dazu, dass die Giesserei-Industrie an Relevanz gewann[65]. Das Georg Fischer Werk in Singen galt in Deutschland gar als kriegswichtig[66]. Die Gefahr neuer Markteintritte ist in dieser Periode weiterhin als eher gering einzustufen, da bereits bestehende Produktionskapazitäten benötigt wurden. Ausserdem führte die durch die Kriegskonjunktur gesteigerte Nachfrage an Stahl- und Eisengusserzeugnissen dazu, dass sich die Marktmacht der Kunden reduzierte. War es zu Zeiten der Grossen Depression noch das grösste Problem gewesen den Absatz der eigenen Produktion zu sichern, so war diese Nachfrage in Kriegszeiten gegeben. Die Werke von Georg Fischer liefen in dieser Periode grösstenteils unter voller Kapazitätsauslastung.[67] Auch die Gefahr, dass Kunden zu potenziellen Substituten wechseln, würden, ist in der Periode des Zweiten Weltkrieges geringer einzustufen als zur Zeit der Grossen Depression. Die Gründe dafür sind vor allem im Nicht-Vorhandensein von grossen Innovationen auf dem Gebiet sowie im stetig grösser werdenden Anteil der Gesamtproduktion durch das Elektroverfahren zu finden[68].

Das grösste Problem zu Zeiten des Zweiten Weltkrieges war für die Giesserei-Industrie die Beschaffung von Rohstoffen, was die Marktmacht der Lieferanten massiv steigerte. Von Roll

beispielweise sicherte zu einem guten Teil die Versorgung der Schweiz mit Eisen und Stahl[69]. Doch nicht nur die Versorgung der Betriebe mit Roheisen war problematisch, auch die Beschaffung von Kohle, welche zum Betrieb der Schmelzöfen benötigt wurde, war mit Unsicherheiten behaftet. So war die Schweizer Giesserei-Industrie teilweise vom Zugang zu den Weltrohstoffen abgeschnürt. Der Krieg behinderte Importe sowie Exporte enorm. Obwohl die Produzenten der Metallindustrie den Krieg kommen sahen und grosse Vorräte an Rohmaterial anlegten, wurde die Sicherung der Versorgung der Werke mit Rohstoffen doch bald zu einer Existenzfrage, besonders in Hinblick auf die Prävention von Massenentlassungen.[70]

Doch wie schaffte es Georg Fischer das Problem der Rohstoffbeschaffung zu lösen, und die Kriegskonjunktur so für sich zu nutzen? Die Antwort dafür ist in der '*dynamic* capability' der Georg Fischer zu finden. So gelang es, bestehende Ressourcen und Fähigkeiten so zu nutzen, dass den veränderten Rahmenbedingungen entsprochen werden konnte. Mit Hilfe der Behörden, der Wissenschaft und der Technik konnte Georg Fischer sowohl den Zugang zum Rohstoff Eisen als auch zu den benötigten Brennstoffen sicherstellen. Die Versorgung mit Eisen wurde durch die Ausweitung des Abbaus von Eisenerz aus dem Eisenbergwerk Gonzen, sowie die aufwendige Erforschung weiterer Eisenerzvorkommen, unterstützt. Die Schweizer Industrie fokussierte sich, in Anbetracht des schwierigen Zugangs zu ausländischen Rohmaterialen, zunehmend auf ihre eigenen Rohstoffe.[71] Georg Fischer (1949, S.23-24) beschreibt die neue Situation folgendermassen: *«Was vor dem Kriege wirtschaftlich untragbar erschien, die elektrische Verhüttung einheimischer Erze zu brauchbarem Roheisen, wurde nicht nur zu einem Notbehelf in diesen kritischen Jahren, sondern geradezu zu einem Eckpfeiler der Versorgung unserer schweizerischen Giessereien»*. Zudem konnte Georg Fischer, wie bereits im Ersten Weltkrieg, auf Inlandschrott zurückgreifen, welcher als alternativer Eisenlieferant diente. Durch diese zwei Standbeine konnte GF seine Nachfrage nach Eisenerz und Roheisen decken. Was die Problematik der Versorgung der Schmelzöfen mit Kohle betraf, so bereitete sich die Georg Fischer frühzeitig auf die Nutzung alternativer Brennstoffe vor. Der Fokus lag dabei vor allem auf einer Elektrifizierung des Betriebs.[72]

Georg Fischers geschäftspolitische Grundsätze während des Krieges zeugten von grosser Weitsicht in Hinblick auf die folgende Friedenswirtschaft. So wurden die Stabilität und die Konsolidierung des Unternehmens in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Besonders interessant ist, dass Georg Fischer sein Geschäftsvolumen in dieser Periode freiwillig beschränkte. Interessante Aufträge wurden an andere schweizerische Giessereien übergeben, mit dem Ziel, potenzielle Massenentlassungen beim Abflauen der Kriegskonjunktur zu vermeiden. So wurde zu Gunsten sozialer und betrieblicher Stabilität auf einen höheren Umsatz verzichtet. Die Geschäftsbeziehungen zum Ausland wurden trotz des Krieges weitergeführt. Auch hier war das Ziel, die bisherige Marktposition in den wichtigen internationalen Absatzgebieten zu behaupten. Zudem tätigte Georg Fischer, wie bereits im ersten Weltkrieg, grosse Investitionen in Forschung und Entwicklung. [73]

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Georg Fischer den Zweiten Weltkrieg aufgrund der erhöhten Nachfrage und der Fähigkeit, die eigenen Ressourcen gemäss den veränderten Bedingungen anzupassen, erfolgreich überstand.

Periode 3: Der Wandel als Konstante (1950- 1990)

Im Zentrum der dritten Periode standen einerseits die Diversifikation und Expansion in neue Geschäftsfelder (ab 1957). Dem Gegenüber wurde der Zeitraum aber auch teilweise von einer Strategie der Desinvestitionen begleitet (1973-1983). Die Periode begann mit einer langanhaltenden Wachstumsphase, welche erst Mitte der 1970er endete.[74] Dies widerspiegelt sich auch in der Veränderung der Umsatzzahlen des Konzerns (vgl. Abbildung 4). Mit der Wirtschaftskrise 1974 kam auch der Rückgang der Stahlindustrie[75], welchem GF unter anderem durch die zuvor diversifizierten Geschäftsfelder souverän begegnete[76]. Das Ende der Periode war geprägt von einem wirtschaftlichen Aufschwung, und einer Konzentration auf die Kerntätigkeiten seitens Georg Fischer.[77]

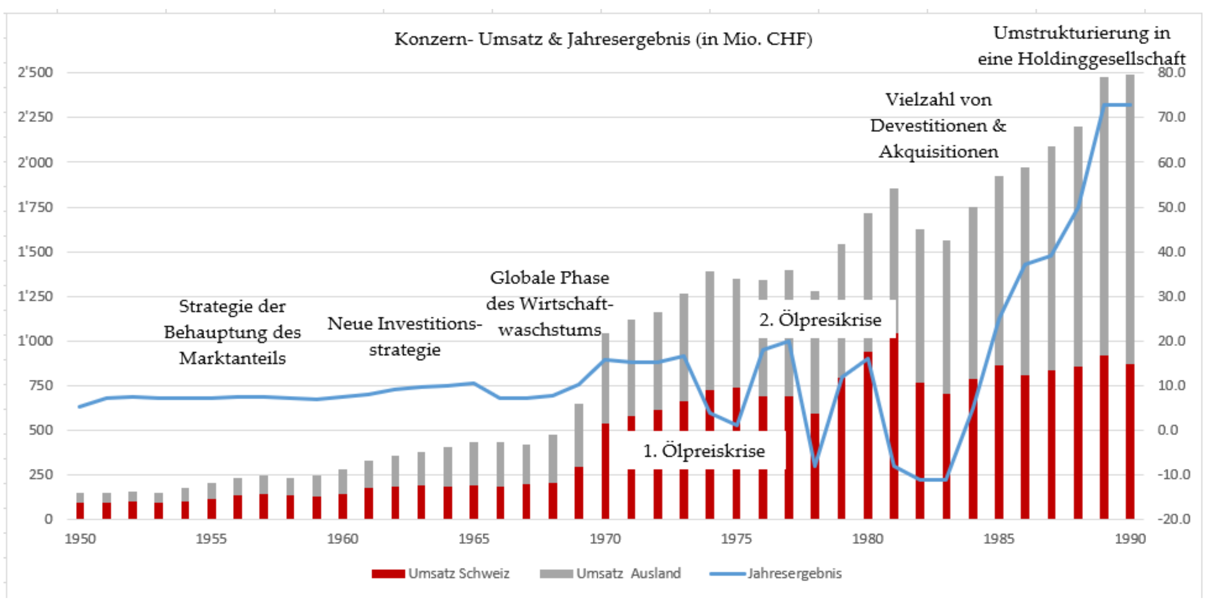


Abbildung 3: Eigene Darstellung der Umsätze und Jahresergebnisse (1950-1990) (Georg Fischer Geschäftsberichte 1950-1990)

Eine Zeit geprägt von Zukunfts-Optimismus, Wachstum und Wandel (1950 – 1973)

In den vorhergehenden Perioden war die Strategie von Georg Fischer von der Behauptung des Marktanteils sowie vom vorsichtigen Ausbau geprägt. In den späten 50ern kam nun ein neuer Zukunfts-Optimismus zum Vorschein. Dennoch fokussierte sich GF bis 1957 auf die Konsolidierung und Stabilisierung des Geschäfts.[78] Ende der 50er Jahre ändert sich dann die

Investitionsstrategie, wodurch in der Schweiz, Deutschland und England viele Grossprojekte zur Modernisierung und Ausarbeitung der Infrastruktur, aufgesetzt wurden. [79]

Trotz Investitionen ändert sich am Leistungsangebot, verglichen mit späteren Jahren, jedoch wenig. Dominierend im Sortiment waren zu dieser Zeit Stahlguss und Räder, Grau- und Kundentemperguss, Fittings sowie Drehmaschinen. Dennoch gab es eine Verschiebung der Umsatzanteile in den verschiedenen Geschäftsfeldern (vgl. Abbildung 5). Sowohl der Anteil an Stahlguss und Drehmaschinen sinkt. Hingegen nimmt Anteil an Temperguss und Rädern zu. Auch steigt das Potential im Bereich Automobilbau, auf Grund der Verwendung des schwarzen Tempergusses.[80] Nach dem 2. Weltkrieg begann auch Polyethylen (Kunststoff) als Material an Wesentlichkeit zu gewinnen. Vor allem in den durch den Krieg zerstörten deutschen und japanischen Städten konnten die Piping-Systeme schnell, kostengünstig und mit wenigen Ressourcen durch Kunstsoffsysteme erneuert werden.[81] Auch GF erkannte die Bedeutung des Kunststoffs (PVC und PE) als Rohstoff, und begann im Jahr 1950 an der Entwicklung von Kunststofffittings zu arbeiten[82]. GF wollte damit den neu auf dem Markt auftretenden Plastikrohren eine Verbindungs-technologie aus dem gleichen Material anbieten[83]. Zudem wollte der Konzern Kunststoff als Ergänzung und Substitut für die Temperguss-Fittings verwenden, um der Abhängigkeit von einzelnen Rohstoffen entgegenzuwirken.[84] Somit war GF, wie zuvor im Jahr 1864 mit den Tempergussfittings[85], auch in jenem Bereich als Pionier unterwegs[86]. Die Herstellung von Kunststofffittings als Ressource kann folglich, zumindest zu Beginn der Periode, als selten angesehen werden. Auch gilt zu beachten, dass die Entwicklung seitens GF mit den notwendigen Mitteln unterstützt wurde. So konnte nach vier Jahren der Forschung, die erste Produktionsgesellschaft für PVC und PE Fittings in Singen (Deutschland) ihren Betrieb aufnehmen[87]. Wenige Jahre später betrug die Jahresproduktion rund eine halbe Million Klebefittings. Somit zahlten sich die Investitionen in den neuen Geschäftsbereich für GF aus.[88] Auf Grund der aufkommenden Wesentlichkeit des Kunststoffs, folgte bald die Konkurrenz[89], so dass lediglich ein temporärer Wettbewerbsvorteil generiert wurde.

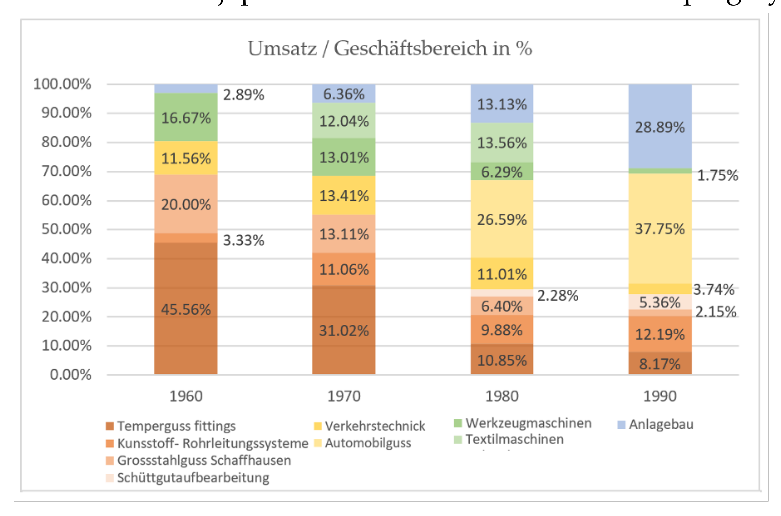


Abbildung 5: Eigene Darstellung der Umsätze (1950-1990) nach Geschäftsbereich in % (Hofmann, 2004)

Das Ende der 60er, wie auch der Beginn der 70er, war global durch eine Phase des starken Wirtschaftswachstums und Zukunfts-Optimismus geprägt[90]. Dies widerspiegelt auch der Konzernumsatz von GF, welcher 1970 zum ersten Mal über 1 Mrd. CHF betrug[91]. Laut Ernst Hofmann «*winkten überall die Chancen & die Risiken hielten sich im Verborgenen*». Zudem erwähnte er, dass es vielen anderen in- und ausländische Firmen gleich ging. [92]

Zu Beginn der 60er hielten sich die Akquisitionen seitens Georg Fischer in Grenzen. Es gilt auch zu beachten, dass die zu jener Zeit gekauften Organisationen innert weniger Jahre wieder veräussert wurden. Sie können somit lediglich als Randerscheinung für das Geschehen dieser Zeit betrachtet werden. Die lebhafte Konjunktur Ende der 60er Jahre führte bei Georg Fischer zu einem «Boom», wodurch sich die Umsätze teilweise fast verdoppeln. So ändert sich auch die Strategie von Georg Fischer. Um die Grenzen des Unternehmens auszuweiten wurde eine Strategie der Diversifikation verfolgt, und in verschiedenen Bereichen neue Firmen akquiriert. So erreichen auch die Investitionen in Sachanlagen und Beteiligungen in den Jahren 1969-1973 jährlich 120 Mio. Franken. Aus strategischer Sicht fehlte jedoch bei der Projektwahl jegliche Koordination zwischen den Geschäftsfeldern, wobei jeder Bereich ein «Anrecht» auf eine Expansion hatte. Erst mit der drohenden Überschuldung Mitte der 70er Jahre wird vom Verwaltungsrat ein Investitionsstopp ausgesprochen. [93] Anders als in der heutigen Zeit, wo sich Konzerne in wenigen Branchen klar positionieren wollen, war es in den 1960ern üblich Mischkonzerne zu bilden. Auf Grund fehlender Synergien und der Komplexität änderte sich jedoch die Strategie vieler Unternehmen wieder, was auch bei GF der Fall war.[94] Zu beachten gilt hier, dass Georg Fischer Mitte der 80er die Strategie ändert, um einen Fokus auf die Kerntätigkeiten zu setzen[95]. Dennoch gibt es bis heute kaum Synergien zwischen den drei Divisionen[96].

Nach der Hochkonjunktur folgt der Fall (1973-1983)

Die goldenen Jahrzehnte der 50er- und 60er-Jahre waren vorbei, und wurden vom grössten Konjunktureinbruch seit der Rezession der 1930er-Jahre gefolgt [97]. Zu den Ursachen hierfür zählt unter anderem der Eintritt der «Ölpreiskrise» im Jahr 1973. Zusammen mit dem Übergang von festen zu flexiblen Wechselkursen (1971) und einer Abnahme des technischen Vorsprungs der europäischen Industrieländer gegenüber den Schwellenländern[98], kam es zu einem generellen Rückgang der Investitionen[99]. Nach kurzer Erholung der Wirtschaft, wurde die Industrie Anfang der 80er Jahre erneut mit der zweiten Ölpreiskrise konfrontiert[100].

Diese Wirtschaftskrise hatte die Stahl- und Eisenindustrie stark beeinträchtigt. Es kam zu Überkapazitäten und erbitterten Preiskämpfen. Grund hierfür war unter anderem ein Wandel in der Branche. Mit dem Abschluss verschiedener internationaler Abkommen wurde der Markteintritt für ausländische Anbieter vereinfacht. Folglich waren immer mehr Betriebe aus dem fernen Osten und Asien an der Branche beteiligt, was zu einer Verschärfung des Wettbewerbsdrucks führte.[101] Es gilt zudem zu beachten, dass die sinkenden Preisen, sowie die sinkende Nachfrage zu einer erhöhten Konkurrenz innerhalb der Branche führten[102]. Auf Grund der Überkapazitäten im Markt, sowie der steigenden Zahlungsschwierigkeiten der Unternehmen, nahm auch der Einfluss der Zulieferanten ab. Diese waren nämlich selbst stark von den Stahlproduzenten abhängig. Im Gegensatz hierzu nahm die Verhandlungsmacht der Abnehmer auf Grund der Überkapazitäten zu. Zudem stieg zu jener Zeit auch die Bedrohung von Ersatzprodukte aus Kunststoffen. Die zuvor verfolgte Strategie der Diversifikation in neue

Geschäftsbereiche, sowie das Produzieren der Ersatzprodukte aus Kunststoff, verhalf GF mit den wechselnden Umweltbedingungen umzugehen. Infolgedessen war der Konzern nicht stark von der Stahlkrise betroffen[103], lediglich die verändernde Konjunktur bereitete der Firma Schwierigkeiten. Sowohl Von Roll[104], wie auch die Luzerner Moosche Eisenwerke unterliefen in den 1970ern eine existenzbedrohende Krise[105]. Um die Krise zu überstehen musste Von Roll den Betrieb umstrukturieren und dabei zahlreiche Produktionsstätten schliessen. [106] Auch die Moosche Eisenwerke überstanden die Krise mit einer Umstellung der Produktion auf Qualitätsstahl[107].

Trotz Diversifizierung hatten einige Divisionen mit den Folgen der wirtschaftlichen Gegebenheiten zu kämpfen. Zum einen hatten sie, auf Grund des starken Frankens, im internationalen Vergleich einen Standortnachteil. [108] Durch die sinkende Nachfrage nach Investitions- und Konsumgütern, die steigenden Kosten und gleichzeitig sinkende Preise konnten teilweise nur noch niedrige Margen erzielt werden[109]. Folglich lief vor allem das Geschäft mit den Textilmaschinen, der Drehmaschinenbau sowie die Bereiche Stahlguss und Tempergussfittings nicht gut. Die Giessereianlagen und Stahlmaschinenbau schnitten ebenfalss schlecht ab.[110] Auch die Gusskonkurrenten von GF hatten mit den niedrigen Preisen und dem Überangebot zu kämpfen. Um den einheimischen Angebotsmarkt zu bereinigen entschieden sich die Konkurrenten GF, Sulzer und Von Roll deshalb im Jahr 1984 gemeinsam ihre Produktion im Giessereigeschäft zurückzufahren. Hierdurch sollten die Kapazitäten besser ausgenutzt werden, um die Profite aller drei Firmen zu steigern. In den zuvor erwähnten Bereichen hat Georg Fischer somit die Hälfte der Kapazitäten abgebaut und einige Giessereien gänzlich geschlossen. Die hohe Zahl der Mitarbeiterentlassungen der drei Konkurrenten führten zu einer Gegenreaktion der Gewerkschaften. Dennoch gab es einen allgemeinen Konsensus, dass dieser Schritt für die Schweizer Industrie nötig war.[111]

Die Jahre zwischen 1973 und 1983 waren sowohl von einer Vielzahl von Devestitionen wie auch neuen Akquisitionen geprägt (vgl. Abbildung 6). Grund hierfür war, dass der Geschäftsverlauf der einzelnen Tätigkeiten zu dieser Zeit grosse Diskrepanzen aufweist. Bei den Akquisitionen zu jener Zeit handelt es sich vor allem um eine Ausdehnung der vorhandenen Geschäftstätigkeiten. Zu den «Stars» gehört das Geschäft der Kunststoff -und Rohrleistungssysteme.[112] In diesem Geschäftsbereich wurde nach Riad (Saudi-Arabien), LA (USA) und Osaka (Japan) expandiert, wobei für ersteres die Rentabilität im Vordergrund stand. Für letztere Standorte war das Ziel eine Ausdehnung in den amerikanischen bzw. japanischen Markt.[113] Zu den erfolgreichen Akquisitionen jener Zeit gehört unter anderem der Kauf der Werkzeugmaschinenabteilung des Ateliers des Charmilles im Jahr 1983. Die Akquisition war dank guter Integration in den Konzern, sowie dem Ausblick in dem zukunftsträchtigen Markt der Funkenerosionstechnologie erfolgreich, denn die Technologie war noch neu, wodurch viele neue Möglichkeiten offenstanden. Durch die neue Technologie konnte Georg Fischer auch das konjunkturelle Zwischenhoch ausnutzen. Nach einer Anpassung des Leistungsangebotes, durch eine schnelle Einführung neuer marktgerechter

Produkte, wird die rasch wachsende Unternehmensgruppe Charmilles zum Kerngeschäft des Maschinenbaus und zu einer wichtigen Stütze des Konzerns.[114]

Es gab Unternehmensbereiche, wie die Textilmaschinen, welche schon über Jahre hinweg Verluste schrieben. Trotz hoher Investitionen in die Sortimentserweiterung erholte sich dieser Geschäftsbereich nicht.[115] 1982 wurden die Textilmaschinenfabriken an den Konkurrenten Sulzer verkauft und der Textilbereich endgültig aus dem Produkteportfolio von GF gestrichen.[116] Ein weiterer Aspekt, welcher zum schlechten Jahresergebnis dieser Zeit führte, war die misslungene Integration der 1982 übernommenen Maschinenfabrik in Reutlingen (Deutschland). Dies führte zu schweren wirtschaftlichen Folgen für den GF Konzern.

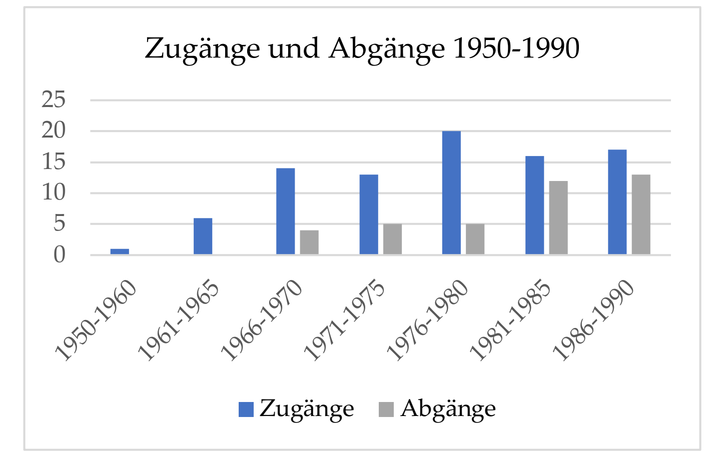


Abbildung 6: Eigene Darstellung der Zu- und Abgängen der operativen Gesellschaften (1950-1990) (Hofmann, 2004)

Die Besinnung auf die Kerntätigkeiten (1984-1990)

Die kommenden Jahre waren geprägt von einem wirtschaftlichen Aufschwung, wobei sich die europäischen Industrieländer, im Vergleich zur Schweiz, welche mit dem hohen Franken zu kämpfen hatte, schneller erholten. Die Wahl der Produktionsstandorte wurde zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.[117] Vor allem die auf den Automobilguss spezialisierten Giessereiwerke wurden mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung ins Ausland verlagert und sorgten für das Umsatzwachstum. Während die Belegschaft in der Schweiz stets abnahm, wurden im Ausland etwa in gleicher Höhe neue Arbeitsplätze erstellt.[118] Dies wurde durch das Strukturprojekt Schaffhausen-Singen verstärkt. So wurden die Giessereiaktivitäten nach Singen verlagert, während die Kunststoff Rohrleitungssysteme neu gänzlich in die Schweiz produziert wurden.[119]

Trotz hoher Investitionstätigkeiten befasste sich Georg Fischer auch stark mit den Verlustquellen. So hatten die Werkzeugmaschinen in Schaffhausen und Reutlingen einen negativen Einfluss auf das Jahresergebnis.[120] Hingegen beeinflussten der Kunden-Temperguss, Automobilguss und die Elektroerosionstechnik das Konzernergebnis positiv. Es wurde entschieden, sich auf diese Sparten zu fokussieren und darin zu investieren,[121] wobei GF Investitionen in der Grössenordnung des Cash Flows tätigt, um die Maschinen und Anlagen zu erneuern[122]. So trat der Begriff der «Kerntätigkeiten» Mitte der 80er Jahre erstmals im Konzern auf. Hiermit wurde ein klarer Kontrastpunkt zur Diversifikationspolitik der vergangenen Jahre gesetzt.[123]

Tempergussfittings werden heute lediglich in einem Werk produziert. Nämlich in der Giesserei in Traisen (Österreich), welches ausserhalb von Schaffhausen das älteste Werk des Konzerns ist. Die Giesserei wurde von Johann Conrad Fischer gegründet und kehrte 1990 im Rahmen eines Joint Ventures zur heutigen Georg Fischer AG zurück. Somit wird die älteste Produktlinie des Konzerns, im ältesten Werk hergestellt! (Eggimann & Gröbli, 2018, S.14)

Im Jahr 1990 wurde die Georg Fischer AG in eine Holdinggesellschaft umstrukturiert, wodurch die Stammhaustätigkeiten rechtlich verselbständigt wurden. Ziel war eine strategische Fokussierung auf vier Kerntätigkeiten: Fahrzeugtechnik, Rohrleitungssysteme, Fertigungstechnik und Anlagenbau.[124] Die GF Holding hält lediglich die Aktien der einzelnen Tochterunternehmen, die selbständig Strategien für ihre Geschäftsfelder entwickeln.[125] Mit der Gründung der Holdingorganisation endet unsere Analyse der Firmengeschichte von Georg Fischer.

Fazit

Die 200-jährige Geschichte von GF hat aufgezeigt, welchem stetigen Wandel sich ein Industrieunternehmen unterziehen muss, um langfristig zu einem international erfolgreichen Weltkonzern heranzuwachsen. Zusammenfassend können mehrere Faktoren ausgemacht werden, welche die Erfolgsgeschichte von Georg Fischer kennzeichnen. Diese sind im Folgenden zusammengefasst.

GF war schon seit der Gründung ein 'first-mover' in einer Vielzahl von Bereichen. Durch *Innovationen* in der Stahlindustrie, besonders durch die Erfindung von Temperguss und Stahlguss, positionierte sich das Unternehmen erfolgsversprechend. Trotzdem verliess sich der Konzern nicht nur auf die Innovationen der Gründerzeit, sondern investierte auch in schwierigen Zeiten in die Forschung und Entwicklung, um dadurch einen kontinuierlichen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Diese Innovationfähigkeit führte zu einer internen *Diversifikation*. Dies half dem Konzern dabei, Risiken zu minimieren und besser mit den sich verändernden Umweltbedingungen

umzugehen. Zudem konnte der Druck, welchen geschwächte Geschäftsfelder in schwierigen Zeiten auf das Unternehmen ausübten, durch Quersubventionierungen gemindert werden. So war der Erfolg der Organisation nicht mehr nur von einzelnen Geschäftsbereichen abhängig. Auch konnten durch die Diversifikation Umsatzsteigerungen erzielt werden. Dennoch gilt hier zu beachten, dass die Diversifikationsstrategie von GF auch eine Schattenseite hatte. So wurden teilweise Geschäftsbereiche, wie die Textilmaschinen, zu lange gehalten, obwohl sie nicht mehr profitabel waren.

Die allgemeine Diversifikation des Konzerns wurde begleitet von zielgerichteten *Übernahmen und Expansionen*. So wollte das Unternehmen oftmals zukunftsträchtige Geschäftsfelder für sich erschliessen oder sich benötigte Ressourcen und Fähigkeiten aneignen. Dies zeigt sich am bestem am Beispiel der Unternehmensgruppe Charmilles, welche mit ihrer Technologie schnell zum Kerngeschäft der Division Maschinenbau, und damit zu einem wichtigen Standbein für GF, wurde. Zudem wurden auch Fabriken und Firmen im Ausland zugekauft, um die Expansion in neue Regionen zu erleichtern. In der Geschichte von GF wurden jedoch oftmals auch Akquisen durchgeführt, welche sich im Nachhinein als unprofitabel erwiesen. Die Gründe für das Scheitern einiger zugekaufter Unternehmen waren eine schlechte Integration in den Konzern, wie auch eine fehlende Konzernstrategie bei der Projektwahl.

Ein weiterer Erfolgsfaktor in der Geschichte von GF war die *'dynamic capability'* des Unternehmens. Wie dieses Kapitel gezeigt hat, hatten die allgemeine Konjunktur sowie andere Umweltbedingungen grossen Einfluss auf die Performance des Konzerns. Um mit diesen kontinuierlichen Veränderungen umzugehen, muss ein Unternehmen dazu in der Lage sein, seine Ressourcen, sowie dessen Nutzung, daraufhin abzustimmen und anzupassen. Der Umgang von GF mit der allgemeinen Ressourcenknappheit des Zweiten Weltkrieges zeigt auf eindrucksvolle Art und Weise die Anpassungsfähigkeit des Konzerns, welche nicht nur das blosse Überleben, sondern gar das Prosperieren, des Unternehmens sicherstellte.

Nicht zuletzt hat GF durch die bereits früh etablierte und gelebte *Corporate Social Resonsibility* einen besonderen Bezug zu den Mitarbeitenden und der Region. So waren Sozial- und Weiterbildungsmassnahmen für die Angestellten von Anfang an eine Priorität für das Unternehmen. Dieser Aspekt förderte auch in schwierigen Zeiten die Mitarbeiterbindung und Innovationsfähigkeit. Bis heute befindet sich in Schaffhausen das globale R&D-Center des Konzerns, welches alle Werke und die lokalen R&D-Abteilungen weltweit unterstützt[126].

Die lange und ereignisreiche Geschichte von GF beweist nicht nur die Widerstandsfähigkeit, sondern auch die Anpassungsfähigkeit des Konzerns. Heute gehört das Unternehmen zu den Marktführern in allen drei Divisionen (Piping Systems, Casting Solutions & Machining Solutions)[127]. Die Erfolgsgeschichte scheint sich fortzusetzen und, gegeben den Kompetenzen des Konzerns, kann wohl angenommen werden, dass das Unternehmen auch die richtigen

Antworten sowohl auf die aktuelle Pandemie wie auch auf zukünftige Herausforderungen finden wird.

Endnoten

---

[1] Georg Fischer, 2021
[2] Britt, 2016, S.58
[3] Eggimann & Gröbli, 2018, S.8,11
[4] Siegrist, 2016, S.15
[5] Georg Fischer, 1977
[6] Matejka, 1992, S.3
[7] Schieb, 1946, S.32
[8] Georg Fischer, 1977, S.56
[9] Knoepfli, 2002, S.53
[10] Eggimann & Gröbli, 2018, S.5
[11] Georg Fischer, 1952, S.39
[12] Britt, 2016, S.101
[13] El Barbari, 2015, S.67
[14] Siegrist, 1981, S.44
[15] El Barbari, 2015, S.78
[16] Georg Fischer, 1996, S.32
[17] Siegrist, 1981, S.211
[18] Baten, 2001
[19] Eggimann & Gröbli, 2018, S.9
[20] Knoepfli, 2002, S.74
[21] Georg Fischer, 1952, S.165
[22] Moser-Schaefle, 1991, S.88
[23] Baten, 2011, S.3
[24] Vetterli, 1978, S.46
[25] Eggimann, Interview, 2021
[26] Georg Fischer, 1952, S.167
[27] Balint, 2015, S.68
[28] Siegrist, 1981, S.211
[29] Ibid., S.96
[30] Eggimann, Interview, 2021
[31] Georg Fischer, 1952, S.154
[32] Eggimann & Gröbli, 2018, S.12
[33] Balint, 2015, S.68
[34] Eggimann, Interview, 2021
[35] Siegrist, 1981, S.125

[36] Georg Fischer, 1952, S.57
[37] Siegrist, 1981, S.126
[38] Georg Fischer, 2002, S.12
[39] Moser-Schaefle, 1991, S.96
[40] Siegrist, 1981, S.142
[41] Georg Fischer, 1926, S.32
[42] Eggimann & Gröbli, 2018, S.12
[43] Britt, 2016, S.88
[44] Moser-Schaefle, 1991, S.94
[45] Georg Fischer, 1977, S.7
[46] Eggimann & Gröbli, 2018, S.10
[47] Vetterli, 1978, S.98
[48] Heblich, 2008, S.6
[49] Wipf, 2001, S.27
[50] Georg Fischer, 1932; Georg Fischer, 1933; Georg Fischer, 1934; Georg Fischer; 1935
[51] Georg Fischer, 1932; Georg Fischer 1933
[52] Imperial Institute, 1936, S.170-171
[53] Moser-Schaefle, 1991, S.92
[54] Hilger, 1998, S.56
[55] Schwack, 2006
[56] Donges, 2014, S.46
[57] McKinsey & Company, 2021
[58] Georg Fischer, 1934
[59] Georg Fischer, 1932; Georg Fischer, 1933; Georg Fischer, 1934; Georg Fischer; 1935
[60] Wetz & Dogru, 2013, S.900
[61] Matejka, 1992, S.5
[62] Georg Fischer, 1933
[63] Georg Fischer, 1936; Georg Fischer, 1937; Georg Fischer,1938
[64] Barnscheidt, 2016, S.241
[65] Georg Fischer, 1949, S.22
[66] Bergier et al., 2002, S.325
[67] Georg Fischer 1939; Georg Fischer, 1940; Georg Fischer, 1941; Georg Fischer, 1942; Georg Fischer, 1943; Georg Fischer, 1944; Georg Fischer, 1945
[68] Wetz & Dogru, 2013, S.900
[69] Stahl Gerlafingen, 2020
[70] Georg Fischer, 1949, S.22-25
[71] Ibid., S.25-26
[72] Ibid., S.23-24
[73] Wipf, 2001, S.63

[74] Eggimann, 2018, S.17
[75] Wienert, 1983, S.72
[76] Eggimann, Interview, 2021
[77] Hofmann, 2004, S.22
[78] Ibid., S.8, 24
[79] Bremi & Hofmann, 1996, S.5; Hofmann, 2004, S.86
[80] Hofmann, 2004, S.9
[81] Chasis, 1988, S.1; Käufer, 1978, S.9
[82] Georg Fischer, o.D.; Eggimann & Gröbli, 2018, S.14
[83] Ritter, 2006, S.29
[84] Hofmann, 2004, S.9
[85] Siegrist, 1981, S.44
[86] Eggimann & Gröbli, 2018, S.14; Eggimann, 2018, S.100; Ritter, 2006, S.29
[87] El Barbari, 2015, S.66
[88] Eggimann & Gröbli, 2018, S.14
[89] Ritter, 2006, S.31
[90] Bremi & Hofmann, 1996, S.4-5; Temin, 2002, S.3
[91] Bremi & Hofmann, 1996, S.4
[92] Ibid., S.5
[93] Hofmann, 2004, S.9-13
[94] Hettich, Schimmer & Müller-Stewens, 2015, S.55
[95] Hofmann, 2004, S.24
[96] Vontobel, 2018, S.3
[97] Hofmann, 2004, S.11-12; Körner, Ritzmann-Blickenstorfer & Degen, 2010; Der Funke, 2016
[98] Hofmann, 2004, S.11-12; Körner, Ritzmann-Blickenstorfer & Degen, 2010
[99] Der Funke, 2016
[100] Körner, Ritzmann-Blickenstorfer & Degen, 2010
[101] Wienert, 1983, S.72-73
[102] Bremi & Hofmann, 1996, S.5
[103] Eggimann, Interview, 2021
[104] Lüthi, 2013, S.11; Serrar, 2019
[105] Lussy, 2002, S.74
[106] Lüthi, 2013, S.11; Serrar, 2019
[107] Lussy, 2002, S.74
[108] Hofmann, 2004, S.17
[109] Hofmann, 2004, S.17; Financial Times, 21. März 1984
[110] Hofmann, 2004, S.19
[111] Financial Times, 21. März 1984; TMSC, 6. Februar 1984
[112] Hofmann, 2004, S.17-18
[113] Ibid., S.20

[114] Hofmann, 2004, S.21, 94; De Senarclens, 2019

[115] Hofmann, 2004, S.19

[116] Ibid., S.19, 300

[117] Ibid., S.22

[118] Ibid., S.23

[119] Eggimann & Gröbli, 2018, S.14; TMSC, 21. Januar 1988; TMSC. 18. September 1987;

[120] Hofmann, 2004, S.23, SRF, 1988, 37:40

[121] Hofmann, 2004, S.94; TMSC. 18. September 1987

[122] SRF, 1988, 36:40; Bremi & Hofmann, 1996, S.5

[123] Hofmann, 2004, S.24

[124] Georg Fischer, o.D; Reuters, 30. November 1990; Le Journal de Geneve et Gazette de Lausanne, 22. Februar 1990.

[125] Eggimann & Gröbli, 2018, S.17

[126] Ibid.

[127] Vontobel, 2018, S.3

Literaturverzeichnis

Akademie Herkert. (o. D.). *Halbzeug - Fachlexikon Weiterbildung*. https://www.akademie-herkert.de/glossar/halbzeug

Balint, A. (2015). *Sulzer im Wandel: Innovation aus Tradition*. Hier und jetzt.

Barnscheidt, M. (2016). *Die Entwicklung des deutschen Außenhandels mit Stahlfabrikaten zwischen 1914 und 1945. Ein gesamtwirtschaftlicher Überblick* [Dissertation]. Düsseldorf: Universität Düsseldorf.

Baten, J. (2001). *Grosse und kleine Unternehmen in der Krise von 1900 - 1902*. University of Tuebingen. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/47556/1/575620544.pdf

Bergier, J., Bartoszweski, W., Friedländer, S., James, H., Junz, H., Kreis, G., ... Voyage, J. (2002). *Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg: Schlussbericht*. Zürich: Pendo

Bremi, U. & Hofmann, E. (1996). *100 Jahre Georg Fischer Aktiengesellschaft: Sonderdruck für die 100. Generalversammlung*. Georg Fischer.

Britt, H. P. (2016). *Giesser und Totengräber: Geschichte der Schweizer Giessereiindustrie*. Neue Zürcher Zeitung.

Chasis, D.A. (1988). *Plastic Piping Systems*. Industrial Press Inc..

Der Funke. (2016) *Der Traum war aus – 70er-Krise*. Der Funke. Abgerufen von: https://www.derfunke.ch/htm/de/geschichte/schweizer-arbeiterinnenbewegung/der-traum-war-aus-70er-krise/#:~:text=Die%20weltweite%20Krise%20ab%201974,50er%2D%20und%2060er%2DJahre.&text=Die%20Schweiz%20wurde%20durch%20ihren,hart%20von%20der%20Krise%20getroffen.

De Senarclens, J. (2019). *Charmilles Technologies*. Historisches Lexikon der Schweiz. Abgerufen von https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/041912/2019-09-03/

Donges, A. (2014*). Die Vereinigte Stahlwerke AG im Nationalsozialismus: Konzernpolitik zwischen Marktwirtschaft und Staatswirtschaft*. Paderborn: Ferdinand Schöningh

Eggimann, F. (2016). *Vom Experimentierlabor zur industriellen Stahlgiesserei : die Geschichte von GF und die Entwicklungder Stahlgiessereiin Schaffhausen* [Präsentationfolien]. DocPlayer. https://docplayer.org/110526264-Franziska-eggimann-konzernarchivarin-georg-fischer-ag.html

Eggimann, F. (2018). *Lebendige Industrrie: Blicke in das Konzernarchiv der Georg Fischer AG*. Hier & Jetzt.

Eggimann, F. & Gröbli, R. (2018, Juni). *Einführung in die Geschichte von GF*. Georg Fischer (Internes Dokument).

El Barbari, N. (2015). *Vom Temperguss - zum Kunststoff-Fitting : eine 150-jährige Erfolgsgeschichte.* Ferrum – Nachrichten aus der Eisenbibliothek. https://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=fer-002%3A2015%3A87%3A%3A114

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA]. (o.D.). Die Schweiz iin der Zeit der Weltrkiege (1914-1945). 1 - 9. Abgerufen von https://www.eda.ad- min.ch/dam/PRS-Web/de/dokumente/die-schweiz-in-der-zeit-der-weltkriege_DE.pdf

Financial Times. (21. März 1984). *The Financial Times has reported on a joint rationalisation programme by Gebrueder Sulzer, Georg Fischer, and Von Roll, all of Switzerland, to cut production capacity and losses in their foundry operations.* The Financial Times Limited. Abgerufen von: FACTIVA

Georg Fischer. (1952). *1802-1952 : Hundertfünfzig Jahre Georg Fischer Werke*. Archiv.

Georg Fischer. (1977). *175 Jahre Fortschritt.* GF Magazin. https://archives.georgfischer.com/media/webpdf/gfa_30_19-0001

Georg Fischer. (1996). *100 Jahre Georg Fischer Aktiengesellschaft.* 100.Generalversammlung. https://archives.georgfischer.com/media/gfa_30_62-0001

Georg Fischer. (2002). *200 Jahre Georg Fischer.* GF Times. https://archives.georgfischer.com/documents/documents/75705?documents=1&descendant_of=12319&slug=publikationen&perPage=50&sortField=id&sortAsc=1&context=tectonical&index=45

Georg Fischer. (1926). *Dreissig Jahre Aktiengesellschaft der Eisen-und Stahlwerke*. Archiv.

Georg Fischer. (1932). *37. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73935

Georg Fischer. (1933). *38. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73936

Georg Fischer. (1934). *39. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73937

Georg Fischer. (1935). *40. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73938

Georg Fischer. (1936). *41. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73939

Georg Fischer. (1937). *42. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73940

Georg Fischer. (1938). *43. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73941

Georg Fischer. (1939). *44. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/74102

Georg Fischer. (1940). *45. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73943

Georg Fischer. (1941). *46. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73944

Georg Fischer. (1942). *47. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73945

Georg Fischer. (1943). *48. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73946

Georg Fischer. (1944). *49. Geschäftsbericht.* Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73947

Georg Fischer. (1945). *50. Geschäftsbericht*. Abgerufen von https://archives.georgfischer.com/documents/73948

Georg Fischer. (1949). *Aus der Entwicklung der Georg Fischer-Werke.* Schaffhausen: Georg Fischer

Georg Fischer. *Geschäftsberichte Georg Fischer 1896–2020*. Archiv. https://archives.georgfischer.com/documents/geschaftsberichte

Georg Fischer. (o.D.). *Geschichte - Georg Fischer*. Georg Fischer. https://www.georgfischer.com/de/about-gf/history.html

Heblich, S. (2008). *Corporate social responsibility: Eine win-win strategy für Unternehmen und Regionen*. Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship, Growth, Public Policy. https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/maxplanck_csr_regionen08.pdf

Hettich, E.., Schimmer, M. & Müller-Stewens, G. (2015). *Die Wiedergeburt der Diversifikation*. Harvard Business Manger, 2015(1), 54-61.

Hilger, S. (1998). Welfare Policy in German Big Business after the First World War: Vereinigte Stahlwerke AG, 1926-1933. *Business History, 40(1), 50-76.* http://dx.doi.org/10.1080/00076799800000120

Imperial Institute. (1936). *The Mineral Industry of the British Empire and Foreign Countries. Statistical Summary.* Abgerufen von https://www2.bgs.ac.uk/mineralsuk/download/world_statistics/1930s/SS_1933_1935.pdf

Käufer, H. (1978). *Arbeiten mit Kunststoffen*. Springer Verlag.

Körner, M., Ritzmann-Blickenstorfer, H. & Degen, B. (2010). *Konjunktur*. Historisches Lexikon der Schweiz. Abgerufen von https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/013918/2010-11-11/

Knoepfli, A. (2002). *Mit Eisen-und Stahlguss zum Erfolg*. Verein für wirtschaftshistorische Studien.

Lawler, E. & Porter, M.E. (1968). *A correlation-causal analysis of the relationship between expectancy attitudes and job performance*. Journal of Applied Psychology.

Le Journal de Geneve et Gazette de Lausanne. (22. Februar 1990). *Georg Fischer AG reaps benefits of five years of investment.* Le Journal de Geneve et Gazette de Lausanne. Abgerufen von: FACTIVA

Lussy, H. (2002). *Die von Moos'schen Eisenwerke in Luzern – ein möglicher Modellfall für die Historiographie der Eisen- und Stahlindustrie in der Schweiz*. Ferrum 2002 (74), 74-78. http://doi.org/10.5169/seals-378364

Lüthi, C. (2013). *Geschichte des vonRoll-Areals in: Hochschulzentrum vonRoll*. Amt für Grundstücke und Geböude des Kantons Bern, 11.

Matejka, W. A. (1992). *Höhepunkte der Stahlgussentwicklung bei Georg Fischer 1802-1991*. Schaffhausen: Lempen + Cie.

McKinsey & Company. (2021). *The industry effect*. Abgerufen von https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-fifty-the-industry-effect

Moser-Schaefle, C. (1991). Ernst Jacob Homberger-Rauschenbach und die Georg Fischer AG. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 36(2)*, 76-102. Abgerufen von https://www.jstor.org/stable/40695232

Persönliches Interview. (2021). Geführt mit Frau Franziska Eggimann per Videocall am 05. Mai 2021.

Reuters. (30. November 1990). Swiss Georg Fischer Sets Up Holding Structure. Reuters News. Abgerufen von: FACTIVA

Ritter, A. (Hrsg.). (2016). *Kunststoff. GF Piping Systems. 50 Jahre Kunststoff- Know-How*. Georg Fischer Piping Systems.

Schib, K. (1946). *Geschichte der Stadt Schaffhausen*. Karl Augustin.

Schwack, K. (2006). *Krupp - Unternehmenswachstum und Konzentration*. Abgerufen von https://www.grin.com/document/109976

Serrar, K. (2019). *Von Roll: Was macht eigentlich der einstige Schweizer Eisenkonzern?*. Schweizer Aktien. Abgerufen von: https://www.schweizeraktien.net/blog/2019/03/05/von-roll-was-macht-eigentlich-der-einstige-schweizer-eisenkonzern-27984/

Siegrist, H. (1981). *Zum Familienbetrieb zum Managerunternehmen*. Vandenhoeck & Ruprecht.

SRF. (1988,). *Tagesschau Sendung vom 03.März 1988: Georg Fischer AG*. (Video Datei). Abgerufen von: https://www.srf.ch/play/tv/netto/video/georg-fischer-ag?urn=urn:srf:video:ec45acd1-c780-4ffb-b9a5-1ec47de24988

Stahl Gerlafingen. (2020). Vom Eisenwerk zum Stahlproduzenten. Abgerufen von https://www.stahl-gerlafingen.com/de/Portrait/Geschichte/Firmengeschichte

Temin, P. (2002). *The golden age of European growth reconsidered.* European Review of Economic History. 6(1). 3-22. https://doi.org/10.1017/S1361491602000011

ThyssenKrupp. (2021). *Historie*. https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/historie

TMSC. (18. September 1987). *The Swiss mechanical engineering group Georg Fischer has announced a major restructuring programme aimed at strengthening activities at the parent company*. Textline Multiple Source Collection. Abgerufen von: FACTIVA

TMSC. (24. Januar 1988). *Georg Fischer is to make 400 redundancies over the next 18 months as it carries out a restoration of its activities in Schaffhausen and Singen*. Textline Multiple Source Collection. Abgerufen von: FACTIVA

TMSC. (6. Februar 1984). *Georg Fischer, Von Roll and Gebrueder Sulzer, Switzerland's leading steel prducers, have announced plans to cut capacity.* Textline Multiple Source Collection. Abgerufen von: FACTIVA

Vetterli, W. (1978). *Industriearbeit, Arbeiterbewusstsein und gewerkschaftliche Organisation*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Vontobel. (2018). *Pocket Guide: Georg Fischer*. Vontobel.

Wienert, H. (1983). *Ein Ende der Krise ist nicht in Sicht: Stahlkrise*. Wirtschaftsdienst. 63(2). 72-75.

Wipf, H. U. (2001). *Georg Fischer AG 1930–1945*. Ein Schweizer Industrieunternehmen im Spannungsfeld Europas. Zürich: Chronos.

Wetzk, V. & Dogru, D. M. (2013). Historischer Stahl(form)guss. Herstellung. *Stahlbau, 82(12)*, 898-902. http://dx.doi.org/10.1002/stab.201310119

«Wie passen sich Unternehmen an große Veränderungen in ihrem Umfeld an und wie schaffen sie es, was vielen Wettbewerbern nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein? Dieser Frage wird in den Firmengeschichten von Bühler, Helvetia Feuer, IWC, ZF, und Georg Fischer nachgegangen. Dass Erfolg kein Automatismus ist und immer wieder neu errungen werden muss, wird in den Kapiteln sehr lebhaft verdeutlicht.»

J. Peter Murmann, Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Betriebswirtschaft
www.ifb.unisg.ch
https://mug.unisg.ch

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

